"Mark thực hiện những điều mà rất nhiều cuốn sách quản lý khác không làm được: mang đến những lời khuyên thực tế về cách thức điều hành kinh doanh. Bất cứ ai quan tâm đến những điều được trình bày trong cuốn sách này đều sẽ trở nên xuất sắc hơn."
- RAY GROVES, Chủ tịch Hội đồng Quản trị, Ernst & Whinney



NHỮNG ĐIỀU TRƯỜNG HARVARD VẪN KHÔNG DẠY BẠN

WHAT THEY STILL DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL

MARK H. McCORMACK

MARK H. MCCORMACK

NHỮNG ĐIỀU TRƯỜNG HARVARD VẪN KHÔNG DẠY BẠN

Những điều trường Harvard vẫn không dạy bạn

Là một nhà kinh doanh giỏi, một nhà quản lý tài ba, tốt nghiệp khoa Luật của Đại học Yale nhưng lại là một trong số ít người được mời đến giảng dạy tại trường Kinh doanh Harvard, Mark H. McCormack đã chia sẻ với chúng ta những kinh nghiệm và triết lý kinh doanh của ông trên thương trường qua cách viết đơn giản, gần gũi với người đọc trong những cuốn sách của ông: *Những điều trường Harvard không dạy bạn* và *Những điều trường Harvard **VẪN** không dạy bạn.*

McCormack có một cách nhìn rất năng động về quản lý và có một sức hút kỳ lạ trong cách thể hiện suy nghĩ của mình lên từng trang sách. Quản lý và kinh doanh qua trang sách của ông không còn là một cỗ máy hay một quy trình khô khan mà là một nghệ thuật, một nghệ thuật của sự kết hợp các kiến thức mà trên 50% (tôi nghĩ phải nhiều hơn thế rất nhiều) số kiến thức ấy được đúc kết từ thực tiễn. Học theo những trải nghiệm của McCormack, người đọc sẽ chọn được cho mình một phong cách quản trị mềm mại nhưng khoa học, năng động nhưng chính xác và điều rất, rất quan trọng trong kinh doanh là hiệu quả.

Nhờ những mối quan hệ thân thiết với nhiều CEO hay chủ tịch các tập đoàn lớn, McCormack đã học hỏi từ họ. Ông cũng quan tâm đến từng hơi thở trong cuộc sống kinh doanh hàng ngày. Sự tinh tế nằm ở chỗ tác giả hiểu được rất rõ những vấn đề tưởng chừng như vặt vãnh như giao tiếp điện thoại, cách sắp xếp một lịch trình công tác, thậm chí là chọn giờ cho một chuyến bay cũng đều có thể ảnh hưởng đến quyết định kinh doanh quan trọng đã được tích lũy trong sự tính toán từ trước và được sắp xếp logic thông qua cảm xúc các công việc nhàm chán mà người CEO phải thực hiện hàng ngày.

Trong nhiều năm là nhân viên rồi trở thành nhà điều hành kinh doanh ở Việt Nam, tôi nghĩ bên cạnh chuyên môn trong lĩnh vực của mình, bạn cần được trang bị một hàng trang “mềm” mà khi cần bạn có thể bỏ đi hoặc lấy vào sử dụng trong các mối quan hệ, công việc thậm chí trong cách tính toán suy nghĩ của mình trong cuộc sống.

Trường đại học không phải là một đích đến, mà chỉ là một cánh cửa đầu tiên nhưng không phải là duy nhất để bạn trở thành một doanh nhân hay nhà quản trị giỏi. Việc tìm được những gì sau cánh cửa đấy để hoàn thành ước mơ của mình lại phụ thuộc rất nhiều vào những trải nghiệm và thái độ của chính bạn trên đường đi. Bạn cũng sẽ không đủ quỹ thời gian để vượt qua tất cả các trải nghiệm mà cách tốt nhất là nhìn và học các trải nghiệm của người khác rồi đặt nó vào, điều chỉnh phù hợp với tình huống của mình.

Trong một môi trường kinh doanh chưa hoàn hảo của Việt Nam, với cuốn sách nhỏ trên tay, bạn đang giữ mật mã đơn giản của cánh cửa thành công. Hãy sở hữu nó và cùng tác giả đi qua cánh cửa ấy.

Hà Nội, tháng 7 năm 2009

NGUYỄN HOÀI NAM

CEO BERJAYA VIỆT NAM

Chủ tịch CLB Doanh Nhân 2030 TP Hồ Chí Minh

LỜI NÓI ĐẦU

MƯỜI ĐIỀU ĐÚC RÚT VỀ KIẾN THỨC KINH DOANH THỰC TIỄN

Tôi viết cuốn *Những điều trường Harvard không dạy bạn* không nhằm mục đích phủ nhận những điều tốt đẹp của trường đại học danh tiếng này, càng không phải để thổi phồng những trải nghiệm kinh doanh của tôi trong suốt 25 năm vật lộn trên thương trường. Tôi viết cuốn sách này để chia sẻ những ý tưởng đã nung nấu trong tôi suốt những năm học tại Harvard và những đúc kết từ thực tiễn kinh doanh của mình.

Sau khi cuốn sách xuất bản, những phản hồi từ độc giả đã cho tôi thấy rõ điểm tương đồng và khác biệt giữa họ và tôi trong quan niệm về bí quyết kinh doanh. Họ có đồng quan điểm với tôi về doanh nhân – những người trưởng thành từ thực tiễn. Dưới đây là mười điều chung nhất trong quan điểm của tôi và độc giả:

1. Đừng bao giờ đánh giá thấp tầm quan trọng của đồng tiền

Tôi muốn gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến mẹ tôi, bà đã khéo léo giúp tôi hiểu rằng quan tâm đến tiền bạc là hoàn toàn đúng đắn. Suy cho cùng, tiền cũng chính là bàn thắng ghi điểm của hầu hết những người theo nghiệp kinh doanh.

2. Không bao giờ quá coi trọng giá trị của tiền

Tiền không phải là công cụ lưu thông duy nhất trong cuộc sống nói chung và kinh doanh nói riêng. Điều quan trọng chính là khả năng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, sự tôn trọng người khác và giá trị bất ngờ của khả năng biến cái không thành có.

3. Thương trường không phải là nơi dễ kết bạn

Có được những người bạn thật sự chính là lợi thế lớn nhất trong cuộc chiến thương trường. Nếu được lựa chọn, người ta luôn muốn hợp tác với bạn bè dù có thể có những đối tác kinh doanh tốt hơn.

4. Đừng ngại nói câu: “Tôi không biết”

Nếu bạn không biết một điều gì đó, hãy mạnh dạn thú nhận. Không ai có thể biết tất cả mọi thứ. Thực tế, việc thú nhận điều đó chính là bí quyết thông minh và khéo léo nhất để học hỏi từ người khác. Ngay cả khi tôi biết, tôi cũng thường nói là không biết để hiểu được người khác thật sự biết được bao nhiêu.

5. Nói ít

Nếu nói ít, bạn sẽ không bị hớ hay tự làm khó mình. Quan trọng hơn là khi mải mê nói, bạn sẽ không thể biết được cảm xúc của người nghe và nắm bắt được tình hình của chính mình. Hai giác quan vô cùng quan trọng bạn nên thường xuyên sử dụng đó là đôi mắt và đôi tai.

6. Giữ lời hứa

Trong cuộc sống, những người giữ lời hứa, nói là làm luôn gây ấn tượng tốt với tôi. Người thất hứa, nói nhưng không làm sẽ gây ấn tượng vô cùng xấu với tôi. Mẫu người này phá vỡ quy luật thương trường. Niềm tin là khởi nguồn của bất cứ mối quan hệ nào chứ không phải sự nghi ngờ.

7. Luôn biết thích ứng

Một số người thích được quan tâm, chăm sóc, số khác lại cần đến sự quản thúc, giục giã. Khi nhận biết được điều đó, bạn sẽ thích ứng được với họ. Khi bước vào cuộc đàm phán, chúng ta càng có ít định kiến càng tốt. Cho dù những điều đạt được nhiều hay ít hơn những gì bạn mong muốn, thì chắc chắn cũng là nhiều hơn lúc ban đầu.

8. Chất lượng là trên hết!

Dù nhiệm vụ bạn đang thực hiện tầm thường hay quan trọng, bạn cũng đều phải cố gắng thực hiện thật tốt. Thà chúng ta không làm gì chứ không nên làm mà không có chất lượng!

9. Duy trì mối quan hệ tốt với mọi người

Đối xử tốt với mọi người không chỉ vì bạn cần họ trong cuộc sống mà vì đó chính là con đường thuận lợi nhất để bạn đạt tới thành công.

Bạn sẽ luôn được đền đáp xứng đáng nếu biết quan tâm đến người khác. Đây chính là phương thức hữu hiệu để giúp bạn: (1) hiểu nhu cầu thương mại của người khác, (2) nhạy bén với ý niệm thời gian (3) vượt qua những tình huống khó xử. Khi bạn tạo dựng được những mối quan hệ bình đẳng và hài hòa, mọi thứ sẽ trở nên dễ dàng hơn với bạn.

10. Không thể hiện mình thái quá

Hãy biết chia sẻ với đồng nghiệp. Bạn cũng không nhất thiết phải bằng mọi cách chứng tỏ với mọi người rằng mình tài giỏi.

Những quy luật trên đây chưa phải là điểm mấu chốt để thành công trong kinh doanh nhưng là những tiền đề suy ngẫm về bí quyết thành công mà bạn sẽ đọc tiếp trong các chương sau.

Dù bạn phải đối mặt với tình huống xấu hay tốt trong cuộc chiến thương trường, thì cũng hãy tiếp thu có chọn lọc những ý tưởng này và biến nó thành hành động thường ngày. Chắc chắn chúng sẽ mang lại lợi ích cho bạn.

1. Nghệ thuật chào hàng

THẾ NÀO LÀ MỘT DOANH NHÂN?

Tôi chưa từng gặp một doanh nhân nào không có khẩu hiệu riêng cho mình. Có một đoạn khẩu hiệu rất phổ biến như sau:

Hiểu rõ sản phẩm

Gặp gỡ nhiều người

Tiếp thị mọi lúc, mọi nơi

Luôn tìm được tiếng nói chung

Từ kinh nghiệm thực tế, tôi cho rằng để phù hợp với tình hình phát triển kinh tế toàn cầu như hiện nay, đoạn khẩu hiệu trên còn cần phải bổ sung một số yếu tố dưới đây.

1. Hiểu rõ sản phẩm của mình

Điều quan trọng ở đây không chỉ là nắm rõ ngành nghề, sản phẩm mình kinh doanh mà còn phải hiểu biết về đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Trong thời đại bùng nổ công nghệ thông tin hiện nay, dù mua lò nướng bánh, ôtô hay máy tính, họ đều có thể thu thập đầy đủ thông tin về sản phẩm để có được lựa chọn đúng đắn cho bản thân. Vì vậy, hiểu rõ sản phẩm của mình chính là chiến lược hàng đầu để chống lại sự cạnh tranh khốc liệt trên thương trường. Khách hàng sẽ đánh giá cao và vô cùng tin tưởng nếu bạn có thể giúp họ tiết kiệm thời gian trong việc khảo sát thị trường đánh giá sản phẩm này.

Điểm kết nối quan trọng hàng đầu và không bao giờ thay đổi giữa sản phẩm và doanh nhân đó là bạn phải tin vào sản phẩm của mình.

Arthur Red Motley – chủ tạp chí *American* tâm sự về những thăng trầm trong sự nghiệp kinh doanh đàn piano năm 1919 của mình. Khi đó, Motley làm thợ mỏ ở phía bắc Michigan để có tiền chuẩn bị học đại học. Nhưng anh rất sợ nguy hiểm và bụi bẩn, nên khi có người

kinh doanh đàn mang đến cho anh cơ hội thoát khỏi công việc đó, Motley quyết định nhận lời ngay.

Đàn bán rất chạy, Motley chỉ mua chúng với giá 5 đô-la nhưng luôn bán được với giá 10 đô-la. Anh luôn tặng thêm một bản nhạc cho khách hàng khi họ mua đàn. Nhưng khi khách hàng quay lại xin thêm bản nhạc nữa, anh phát hiện ra rằng đàn của anh chỉ chơi được ở phím C. Còn tất cả các phím khác đều không đánh nhạc được.

Motley vẫn tiếp tục bán đàn cho đến ngày thi đỗ đại học nhưng anh thú thực là sau khi phát hiện ra loại đàn mình bán chỉ có thể chơi bằng phím C, anh không thể bán được nhiều như trước.

2. Gặp gỡ nhiều người

Đây là lời khuyên rất hữu ích. Tuy nhiên, nếu bạn coi kinh doanh là trò chơi của những con số, xác định số lượng gia đình bạn đến và thời gian quay trở lại thì đó là quan niệm sai lầm. Điều quan trọng ở đây là với những gia đình mà bạn đến gõ cửa đó, bạn có thật sự để lại ấn tượng tốt đẹp hay chỉ khiến họ hoặc chính bản thân bạn cảm thấy lãng phí thời gian?

3. Tiếp thị mọi lúc, mọi nơi

Tôi rất tin tưởng vào chiến lược này. Tuy nhiên, chúng ta không nên lạm dụng nó để rồi biến mình trở thành người quá say sưa đến mức gây khó chịu cho người khác. Chiến lược tiếp thị mọi nơi, mọi lúc này trở nên tồi tệ khi khách hàng không sẵn sàng mua và cần thời gian để suy nghĩ về việc có nên mua hay không.

4. Luôn tìm được tiếng nói chung

Một số người không thể hiểu được ý nghĩa của vấn đề này. Họ luôn gọi điện cho khách hàng khi họ vừa kết thúc tuần làm việc, họ nhận thấy sự thờ ơ, lơ đãng của khách hàng nhưng vẫn thao thao bất tuyệt bài chào hàng.

Trong cuộc sống, con người luôn cần phải tìm được tiếng nói chung. Trong kinh doanh, khi bạn ít nghĩ tới điều này nhất chính là lúc bạn cần đến chúng nhất.

Một buổi sáng thứ Bảy cách đây nhiều năm, tôi có cuộc họp với một vị CEO trong văn phòng ông ấy. Ông báo trước với tôi rằng cuộc họp này sẽ bị cắt ngang khoảng 20 phút bởi cuộc viếng thăm của một nhà môi giới bất động sản – người sẽ ký quyết định bán cho ông một khu văn phòng mới. Tuy nhiên, ông bảo tôi cứ ngồi lại khi người môi giới đến. Nhà môi giới bất động sản đến với bản kế hoạch cuối cùng và bản dự toán chi phí, mục đích của cuộc viếng thăm tất nhiên là để thuyết phục vị CEO. Anh ta say sưa kể về thành công của mình khi ký được hợp đồng thuê đất với một đối thủ cạnh tranh hàng đầu của vị CEO này và không ngớt lời tâng bốc họ sáng suốt và có tầm nhìn như thế nào khi thuê chỗ đất đó của anh ta. Tôi đoán rằng nhân vật này đang cố thuyết phục vị CEO cũng sẽ hành động giống như thế. Vị CEO đã đứng lên cảm ơn anh ta vì bài trình bày và nói rằng thời điểm này ông chưa có ý định chuyển đi chỗ khác. Khi tiễn người môi giới kia ra cửa, vị CEO nói: "Nhân đây, tôi nghĩ rằng chúng tôi cũng cần phải có tính sáng tạo và tầm nhìn hơn trong tổ chức của mình nhưng điều đó không có nghĩa là sẽ theo chân đối thủ cạnh tranh của chúng tôi."

Có thể nhà môi giới bất động sản này đã quá tự hào về khả năng chào hàng của mình mà quên mất niềm kiêu hãnh của khách hàng trong lựa chọn mua hàng.

THẾ NÀO LÀ MỘT DOANH NHÂN TÀI BA?

Doanh nhân tài ba hội tụ những yếu tố gì?

1. Tin tưởng vào sản phẩm của mình;

2. Tin tưởng vào bản thân;

3. Làm việc trong thời gian của mình;

4. Phát huy tối đa khiếu hài hước;

5. Hiểu rằng những gì khách hàng đang nói đến chưa hẳn đã là những gì họ muốn.

Tuy nhiên, ngoài những điều được coi là hiển nhiên trên đây, còn có một số yếu tố khác tạo nên một doanh nhân tài ba như sau:

1. Chào hàng khách hàng cũ

Là doanh nhân, chắc bạn từng nghe đến quy luật 80/20: 80% công việc kinh doanh được quyết định bởi 20% khách hàng. Nếu bạn bán hàng cho một khách hàng và khiến họ cảm thấy hài lòng, chắc chắn lần sau họ sẽ lại mua hàng của bạn. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp hoạt động chỉ dựa trên đơn hàng của ba đến bốn khách hàng quan trọng mà thôi. Tuy nhiên, rất nhiều người không nhận ra rằng khách hàng cũ mới chính là khách hàng tiềm năng nhất của mình.

Quy luật 80/20 cũng rất đúng với kinh doanh cá thể. Ví dụ: Nicholas Barsan – doanh nhân được bình chọn là top 1 trong 75.000 doanh nhân bất động sản Mỹ trong thế kỷ XXI với kỷ lục bốn ngày bán được một ngôi nhà ở khu vực Jackson Heights, New York. Đáng chú ý là phần lớn thu nhập hàng năm của anh đều đến từ những khách hàng quen thuộc.

2. Nhân đôi niềm đam mê tới người khác

Tôi học hỏi được từ nghề kinh doanh thể thao một điều là tiếp thị các sự kiện thể thao tới những người có cùng niềm đam mê sẽ dễ dàng hơn. Và ngay cả với những người chỉ có một niềm đam mê với thể thao thôi thì tôi phải rất cố gắng để nhân đôi niềm đam mê này.

Một vị buôn đồ cổ ở New York đã trưng bày sản phẩm của mình trong 15 căn phòng. Khi mọi người đến tham quan, ông ấy thuyết phục họ đi một vòng khắp các căn phòng. Dọc đường đi, ông ấy tỉ mỉ giới thiệu về nguồn gốc của từng loại cổ vật hoặc thậm chí là những thông tin cá nhân như ông đã mua chúng rẻ như thế nào trong một cuộc đấu giá. Mỗi món đồ đều có dán sẵn giá tiền nhưng ông không hề nhắc gì đến vấn đề giá cả. Tuy nhiên, thực tế là khi đi sâu hơn vào ngôi nhà, bạn sẽ đắm chìm trong thế giới đồ cổ của ông. Ngay cả những món đồ rẻ tiền bụi bặm cũng đều khắc dấu ấn tinh hoa bởi vì đối với ông, chúng đều rất tuyệt vời và có ý nghĩa. Lúc này, niềm đam mê của ông đã lan tỏa sang bạn. Khi ông tiễn khách quay ra, tất cả những người khách tham quan đều mua cho mình ít nhất một đến hai món đồ.

3. Chọn hồ bé để bắt cá to

Tôi luôn tin rằng doanh nhân thường có xu hướng trở nên thành đạt ở những vùng không đông dân cư.

Ví dụ điển hình là Michael Yeager – người kinh doanh đàn piano Steinway lớn nhất ở Waterford, Connecticut. Waterford là vùng ngoại thành của New London, với tổng số dân là 18.000 người, đứng thứ 146 trong top 150 vùng đô thị Anh.

Sở dĩ Yeager thành công như vậy là vì: thứ nhất, đàn piano của anh có chất lượng tốt nhất (tuy nhiên, không thể lý giải được vì sao những người buôn đàn Steinway khác lại không làm được điều này). Thứ hai, địa bàn hoạt động của anh tuy nhỏ nhưng chủ yếu tập trung vào tầng lớp thượng lưu – những người đủ điều kiện mua những chiếc đàn piano trị giá 35.000 đô-la. Thứ ba, ở đây không hề có bất kỳ sự cạnh tranh nào.

4. Mang đến điều gì đó mới mẻ

Nhiều doanh nhân gây ấn tượng rất sâu sắc trong lần gặp gỡ đầu tiên. Họ mặc lịch sự, nói chuyện dí dỏm, khôn khéo và do đó dễ dàng bán được hàng. Nhưng nếu lần gặp gỡ thứ hai, họ vẫn sử dụng phương pháp bán hàng đó, chắc chắn khách hàng sẽ bỏ đi vì cảm thấy nhàm chán.

Những doanh nhân tài ba phải luôn biết cách thuyết phục khách hàng ở lần gặp thứ hai. Ở mỗi cơ hội kinh doanh mới, họ đều biết cách mang đến cho khách hàng những điều mới mẻ.

Nếu kinh doanh ôtô, bạn không nên bảo khách hàng lái thử một chiếc xe khác khi bạn gặp họ lần thứ hai. Bạn hãy khiến câu chuyện trở nên thu hút với những điểm tin về tình hình tài chính, sự lựa chọn thú vị nào đó hoặc xu hướng đi lên của nền kinh tế thương mại. Nếu chào hàng hệ thống máy tính tới một doanh nghiệp, trong lần gặp gỡ thứ hai, bạn không nên mải mê với những lời hứa hão huyền hay luôn miệng chê bai đối thủ cạnh tranh mà hãy mang đến cuộc họp những thông số phân tích chi phí cùng sự có mặt của một hoặc hai kỹ sư lành nghề.

5. Rút lui đúng lúc

Không có gì thú vị hơn khi một người bán hàng chân thành thốt lên: "Cái này có lẽ không phù hợp với anh. Thôi hẹn anh một dịp khác vậy".

Những doanh nhân tài ba hiểu rằng trong nhiều trường hợp, để có được thành công lâu dài, rút lui đúng lúc là giải pháp khôn ngoan hơn rất nhiều so với đẩy mạnh bán hàng. Khách hàng sẽ cảm thấy tin tưởng khi bạn tư vấn đúng đắn, họ cũng sẽ cảm thấy thoải mái và sẵn sàng chấp nhận hơn khi bạn hỏi họ: "Tôi có thể giúp gì khác cho anh không?"

6. Khéo léo né tránh sự phản đối

Một doanh nhân thông minh sẽ dự đoán được (hoặc chuẩn bị trước được câu trả lời) mọi khả năng phản đối của khách hàng. Đối với họ, quá trình chào hàng giống như cuộc tranh luận chính trị mà họ hoàn toàn có thể thuyết phục được khách hàng bằng lý lẽ và logic của mình. Tất nhiên, nếu làm vậy, họ có thể sẽ khiến khách hàng bị tổn thương hoặc cảm thấy bối rối.

Những doanh nhân tài ba thường biết khéo léo né tránh sự phản đối từ phía khách hàng bằng cách chấp nhận sự phản đối hoặc giúp khách hàng tự xóa bỏ suy nghĩ đó.

Rất nhiều khách hàng có những ý kiến phản đối phi lý. Đối với tôi, bác bỏ những ý kiến đó rất đơn giản nhưng quan trọng là khách hàng sẽ không mua hàng nếu bạn thắng trong cuộc tranh luận đó. Họ sẽ không quan tâm đến sản phẩm của bạn nếu họ cảm thấy bực bội hoặc bị bẽ mặt.

Vì vậy, tôi không còn cách nào khác là cố gắng kiềm chế và chờ đợi bày tỏ quan điểm vào một dịp khác.

7. Chăm sóc khách hàng sau bán hàng

Tôi biết một doanh nhân rất tài ba. Với biệt tài ăn nói khéo léo, dí dỏm, cùng giọng Anh gốc và sự điềm đạm, anh có thể tiếp thị mọi sản phẩm cho mọi đối tượng khách hàng. Đồng thời, anh ta cũng là người nắm bắt thị hiếu của khách hàng rất nhanh nhạy. Nhưng đáng buồn là sau khi kết thúc một giao dịch kinh doanh, người ta sẽ không bao giờ nhìn thấy bóng dáng của anh nữa. Những người như thế chỉ sử dụng khả năng bán hàng để giải thoát bản thân khỏi mớ ràng buộc hỗn độn của những điều khoản thỏa thuận mà thôi.

NHỮNG LỜI MỜI CHÀO KHÓ TỪ CHỐI

Tôi luôn tin rằng cách tốt nhất để lớp trẻ bây giờ giành được những cơ hội việc làm lý tưởng là cống hiến vô tư và không quá mưu cầu. Nếu cống hiến hết mình, họ sẽ được đền đáp xứng đáng.

Cách tư duy để bạn tiếp cận khách hàng và bán sản phẩm hay dịch vụ của mình cũng tương tự như vậy.

Giả sử bạn tự tin rằng mình sẽ thực hiện tốt một công việc và đặt cho mình mục tiêu thu được 10.000

đô-la/tháng từ dịch vụ đó. Lợi thế sẽ nghiêng về bạn khi bạn nói với khách hàng: "Tôi tự tin rằng mình sẽ thực hiện tốt dự án này trong vòng sáu tháng. Sau đó, ông có thể trả cho tôi thế nào cũng được, thậm chí là không trả gì cả nếu ông cảm thấy tôi xứng đáng như thế." Đây quả là phát ngôn táo bạo nhưng không hề liều lĩnh. Nếu bạn cung cấp dịch vụ với chất lượng hàng đầu và đối tượng khách hàng mà bạn đang giao dịch là người đáng kính, chắc chắn những gì bạn thu được sẽ lớn hơn rất nhiều.

1. Khách hàng không bao giờ nói: "Chúng tôi không đủ ngân sách"

Thông thường, đối tượng bạn đang giao dịch không phải là người có quyền quyết định. Vì thế, ngay cả khi họ có chiều hướng ưu ái cho công ty bạn, họ cũng chưa chắc đã có quyền quyết định và đủ ngân sách để lựa chọn bạn. Tuy nhiên, với mức giá bạn đưa ra, họ cũng khó lấy lý do là vì vấn đề ngân sách.

2. Cố gắng xoa dịu mọi phản đối từ đồng nghiệp của khách hàng

Ở bất cứ doanh nghiệp nào, những người thừa hành cũng đều phải báo cáo, giải trình với cộng sự và cấp trên những quyết định của mình. Là người ngoài cuộc, chắc chắn bạn sẽ không thể hiểu được rằng lý do gây trì hoãn không đơn thuần là vấn đề ngân sách mà chủ yếu là do những đấu đá về quyền hạn và ảnh hưởng của những người trong công ty. Bạn sẽ phải vận động hành lang để xoa dịu những ý kiến phản đối đó, khiến họ cảm nhận được rằng hợp tác với bạn là lựa chọn đúng đắn.

3. Tăng cường cơ hội tiếp xúc với cấp quản lý của một công ty

"Vô tư, không mưu cầu" là chiến lược thông minh để tiếp cận với các cấp quản lý của một công ty, vì những người thừa hành trực tiếp không thể hiểu được mối quan hệ của bạn với ông chủ của họ. Nếu bạn hòa nhập được với tất cả các cấp quản lý, điều đó có nghĩa là bạn đã tạo dựng thành công một mạng lưới đồng minh thay vì thế lực đối đầu.

4. Đừng quan trọng hóa vai trò của người quản lý cấp cao

Đối với nhiều công ty, chiến lược tiếp cận "Vô tư, không mưu cầu" đối với quản lý cấp cao là giải pháp hữu hiệu nhất. Vì mọi quyết định sẽ được đưa ra rất nhanh mà không cần phải bối rối trong việc dò dẫm xác định ai là người đánh giá hay quyết định sau một thời gian dài.

Tuy nhiên, làm việc trực tiếp với các vị quản lý cấp cao đòi hỏi người bán hàng phải rất khôn khéo và khả năng thành công không phải lúc nào cũng là 100%. Những nhà quản lý cấp cao có thể quyết định mọi thứ, nhưng lại không thể đi vào chi tiết và nắm toàn bộ diễn biến.

CHUẨN BỊ CHO MỘT THƯƠNG VỤ: NĂM CÂU HỎI THƯỜNG BỊ BỎ QUA

Một công ty chuẩn bị cho một buổi hội thảo kinh doanh như thể chuẩn bị lực lượng cho một cuộc tổng tiến công. Vị lãnh đạo công ty yêu cầu một đội ngũ nhân viên hùng hậu thực hiện nghiên cứu, tổng hợp báo cáo, chuẩn bị biểu đồ và file trình chiếu ấn tượng. Nhân viên hối hả, tất bật, thậm chí hục hặc với nhau vì không hiểu công việc của nhau, trong lòng khấp khởi hy vọng với công sức miệt mài ngày đêm như thế, chắc chắn sẽ gặt hái được thành công mỹ mãn.

Tôi đồng ý rằng việc chuẩn bị để gây ấn tượng với khách hàng sẽ tốt hơn là khiến khách hàng thất vọng, nhưng đôi khi vì quá mải mê với những điều quan trọng, chúng ta lại bỏ quên mất một số vấn đề sau:

1. Vì sao chúng ta thực hiện thương vụ này?

Đôi khi, chúng ta thực hiện một thương vụ chưa chắc đã là vì mục tiêu lợi nhuận. Đó có thể là vì:

(a) Thương vụ đó có tầm quan trọng như một biện pháp phòng thủ, ngăn chặn sự cạnh tranh trong giao dịch với khách hàng.

(b) Trong chiến lược hoạch định cho tương lai, vì mục tiêu phát triển lâu dài, nhiều khi chúng ta phải biết chấp nhận thua lỗ.

(c) Thương vụ đó có thể xem như bước tạo dựng niềm tin để chúng ta bước vào một lĩnh vực mới.

2. Đề xuất của chúng ta có đủ súc tích không?

Gần đây, tôi đọc bài viết về một vị quản lý, khi cộng sự đưa cho ông một quyển sách dày 8 cm với những con số và biểu đồ, ông ném ngay vào thùng rác và nói: "Cậu hãy quay trở lại khi cậu hiểu mình đang nói gì". Nếu có những ý tưởng hay, bạn không cần phải dùng đến biểu đồ hay bất kỳ dụng cụ hỗ trợ hình ảnh nào để tiếp thị. Nếu chỉ mang đến ý tưởng tồi thì dù cố gắng thế nào, bạn cũng khó có thể cải thiện được tình hình.

3. Những câu hỏi mong đợi

Khách hàng luôn có những câu hỏi khiến doanh nhân mất cảnh giác. Ví dụ: khi tiếp thị bản quyền phát sóng một sự kiện thể thao, chúng ta không nên quá bất ngờ khi nhà tài trợ muốn biết múi giờ phát sóng trực tiếp của chương trình đó ở Australia. Lúng túng hoặc đưa ra câu trả lời sai vô tình làm bạn mất điểm. Sau nhiều năm làm trong ngành tiếp thị sự kiện thể thao, chúng tôi rút ra kinh nghiệm, bạn sẽ gây được ấn tượng tốt hơn khi chuẩn bị danh sách múi giờ của tất cả các quốc gia trên thế giới.

4. Thời hạn thanh toán?

Việc kinh doanh của chúng ta có thể thua lỗ nếu không tính toán chính xác thời hạn thanh toán.

Nếu chúng tôi đồng ý tổ chức một cuộc thi tennis trong vòng 12 tháng với khoản tiền 100.000 đô-la cộng thêm chi phí 75.000 đô-la, chúng tôi không muốn phải chịu thêm chi phí

cho việc dàn cảnh tổ chức sự kiện đó trong 12 tháng. Vì vậy, chúng tôi sẽ ưu tiên cho phương án thanh toán theo quý và giải quyết các chi phí theo phương thức cuốn chiếu.

Bạn không thể coi nhẹ tầm quan trọng của tiền mặt. Thời điểm bạn nhận thanh toán thật sự quan trọng đối với quá trình kinh doanh.

5. Bạn đã thiết lập một kênh giao tiếp và phân quyền rõ ràng chưa?

Sau khi bạn đàm phán giao dịch với một khách hàng, điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là một người nào đó từ công ty bạn gọi điện cho cấp quản lý của khách hàng đề cập đến vấn đề triển khai giao dịch.

Đối phương sẽ vô cùng bối rối khi không hiểu nổi người gọi cho mình là ai và có quyền hạn gì. Chính vì thế, bạn đừng ngạc nhiên hay bất ngờ khi ngay sau đó vị khách hàng kia gọi đến cho bạn và yêu cầu lời giải thích cho tình huống này.

Đôi khi, các mối quan hệ kinh doanh thất bại chỉ vì những hiểu lầm như thế. Vấn đề ở đây không đơn thuần là người ngang hàng nhau sẽ làm việc với nhau, mà đó là vấn đề nguyên tắc xã giao và sự tôn trọng đối với hệ thống phân quyền. Để một giao dịch kinh doanh thành công tốt đẹp, các bên phải thiết lập mạng lưới báo cáo trong đó thể hiện rõ ai sẽ là người báo cáo cho ai. Sự xác lập rõ ràng này sẽ tránh được những quyết định sai lầm hay ảnh hưởng đến lòng tự trọng.

TÔN TRỌNG KHÁCH HÀNG

Một anh chàng phát hiện ra nguyên nhân hãng chuyển phát nhanh Fedex tỏ ra khó chịu với công ty mình là vì họ đã gửi cho Fedex một bưu kiện khẩn qua dịch vụ chuyển phát nhanh của DHL.

Tôi có thể tưởng tượng được gói bưu kiện của DHL khi đến trụ sở chính của Fedex và tới tay người nhận, mọi người sẽ tự hỏi: “Tên ngốc nào đã gửi cái này?” Cách lựa chọn dịch vụ như thế vô tình phá hỏng mối quan hệ kinh doanh.

Chính vì lý do trên nên việc tôn trọng khách hàng rất quan trọng, đặc biệt là phải biết để ý những điều nhỏ nhất.

Bạn đừng lái ôtô thuê của hãng Avis đi dự cuộc họp do công ty Hetz tổ chức, hay đến Chicago trên chuyến bay của hãng hàng không American Airlines để họp với hãng hàng không United Airlines. Bạn không nên gọi đồ uống của Pepsi khi ăn trưa với khách hàng là đại diện của Cocacola, cũng như không nên đặt tấm biển "Cảm ơn vì không hút thuốc" trước mặt đại diện của hãng thuốc lá Philip Morris.

Một vị giám đốc lên kế hoạch bay sang Midwest để họp với đại diện của một hãng hàng không. Anh ta cũng khôn khéo đặt chỗ trên chuyến bay của hãng hàng không đó. Nhưng đến phút cuối, chuyến bay bị hoãn. Vì cố gắng để tham dự cuộc họp đúng giờ, anh ta đành phải đi tạm chuyến bay của một hãng vốn là đối thủ cạnh tranh của hãng hàng không kia. Kết cục là đối tác giận tái người khi nhìn thấy anh ta. Họ đâu cần quan tâm đến việc anh ta đã cố gắng như thế nào để đến cuộc họp đúng giờ. "Chúng tôi thiết nghĩ rằng anh nên sắp xếp lại lịch họp trước khi có kế hoạch bảo trợ cho đối thủ của chúng tôi." Anh ta đã nhận được câu nói như vậy từ phía đối tác. Cũng có thể, trong tình huống này, phản ứng của vị đối tác này có phần hơi quá đáng, nhưng một người quản lý thông minh cũng phải dự đoán được sự cố này. Anh ta nên biết rằng:

(a) Chỉ một sơ suất nhỏ, chứ không phải là một lỗi lầm gì to tát vẫn có thể để lại ấn tượng dai dẳng trong suy nghĩ của khách hàng;

(b) Khách hàng cực kỳ nhạy cảm với bất cứ điều gì liên quan đến đối thủ cạnh tranh

Hãy nghiên cứu thật kỹ các tình huống để không bao giờ làm mất lòng khách hàng do sơ suất trong những trường hợp như trên.

Chẳng hạn, một vị giám đốc điều hành thường xuyên giao dịch với một công ty rượu chỉ sử dụng sản phẩm rượu của hãng đó khi tiếp đối tác trong phòng làm việc.

Trước giờ ăn trưa, anh ta nhắc nhở đồng nghiệp không được gọi bia, vì đối tác của họ coi tất cả các loại bia đều là đối thủ cạnh tranh.

Trong một chương trình hội nghị khách hàng gần đây được tổ chức tại khu nghỉ mát, vị giám đốc điều hành này cung cấp toàn bộ sản phẩm của đối tác này cho khách sạn – từ nhà hàng, quán bar đến tủ đồ uống trong phòng.

Đối tác có chú ý hay đánh giá cao những gì vị giám đốc thể hiện không? Điều này không chắc chắn nhưng đối tác đó sẽ có phản ứng không tích cực nếu vị giám đốc điều hành đó không thực hiện những hành động như trên.

NGHỆ THUẬT MUA HÀNG – ĐẲNG THỨC BỊ LÃNG QUÊN CỦA PHƯƠNG TRÌNH THƯƠNG MẠI

Mục tiêu bán hàng quan trọng đến mức hầu hết các doanh nhân đều bỏ quên một vế của phương trình thương mại, đó là nghệ thuật mua hàng và cách để trở thành người mua hàng thông minh.

Nếu bán hàng có nghĩa là tạo ra được nhu cầu đối với sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn và tìm cách làm nổi bật nhu cầu đó thì hiểu theo cách ngược lại, (cho đến khi bạn tìm được cách giải thích đúng đắn hơn) mua hàng có nghĩa là phủ nhận hoặc trì hoãn nhu cầu đó. Nhưng thật không may, nhiều người lại quên mất lợi thế họ có được trong vai một người mua hàng. Ví dụ, ngày nay, việc mua hệ thống máy tính là nhiệm vụ phổ biến ở nhiều công ty. Tuy nhiên, để chọn được đúng thiết bị, nhà cung cấp tốt nhất và phù hợp với ngân sách tài chính nhất cũng mất rất nhiều thời gian. Khi mải mê nghiên cứu và chọn lọc, người mua thường bỏ quên vấn đề làm sao để có được mức giá hợp lý nhất.

Một người bạn của tôi bị hoa mắt vì những bản chào hàng dày cộp của các công ty máy tính đến mức không thể bình tĩnh đàm phán vấn đề giá cả.

Không có gì tuyệt đối trong đơn giá hay hợp đồng tiêu chuẩn của các nhà cung cấp. Tất cả đều có thể đàm phán, đặc biệt là nếu bạn biết sử dụng sức mạnh của đòn bẩy. Tiền chính là cán cân đòn bẩy vĩ đại nhất – bạn có nó và người bán thì cần nó. Tuy nhiên, cũng có những yếu tố khác làm tăng sức mạnh đòn bẩy của bạn như:

1. Quy mô của đơn hàng và phần lãi của người bán như thế nào?

2. Thanh toán ngay hay thanh toán nhiều lần?

3. Đơn hàng này có phải là khởi đầu cho một mối quan hệ hợp tác lâu dài hay không?

4. Bạn có phải là người quản lý mà người bán mong muốn tạo dựng quan hệ hợp tác không?

5. Bạn có phải là chuyên gia kỹ thuật – người sẽ can thiệp vào việc cải thiện tuổi thọ sản phẩm?

6. Bạn đã tìm được một nhà cung cấp khác phù hợp với nhu cầu của mình hay chưa?

Vấn đề của đòn bẩy sẽ là vô nghĩa nếu bạn đã mua hàng và thanh toán xong. Một người bán hàng dù ghê gớm nhất cũng đều ức chế khi bị khách hàng lớn ức hiếp. Nếu bạn đặt mình hướng đến cái gọi là "quan trọng" và "cần thiết", bạn sẽ cảm thấy cũng xứng đáng để cho người bán có được cơ hội chiến thắng trong cuộc đua dài với những người đến sau.

Nghệ thuật bán hàng là nói cho khách hàng những gì họ muốn nghe. Nghệ thuật mua hàng là lắng nghe bài chào hàng của người bán và ghi chép lại. Cách làm đơn giản nhất là lưu lại tất cả những hứa hẹn của người bán, kết hợp chặt chẽ thành điều khoản hợp đồng và yêu cầu anh ta ký xác nhận. Nếu trước đây, anh ta đã không sẵn lòng đàm phán thì chắc chắn đây chính là thời điểm thích hợp để làm điều đó.

BÍ MẬT CỦA THƯƠNG MẠI THÔNG TIN

Khi tiến hành kinh doanh, bạn dành phần lớn thời gian tìm kiếm và nắm bắt những thông tin chính xác. Trước khi tạo được nhu cầu mua hàng của khách hàng, bạn phải tìm ra điều họ thật sự cần (tôi đã đề cập đến trong phần trước, điều khách hàng cần không hẳn là những gì họ đang nói đến) và mức giá họ có thể chấp nhận.

Sẽ thật tuyệt vời nếu khách hàng bắt đầu cuộc họp bằng việc tiết lộ chính xác cái họ cần mua. Tuy nhiên, để có được những thông tin quý báu đó, chúng ta cần phải đi sâu nghiên cứu một số chiến lược sau:

1. Đặt những câu hỏi mà bạn đã có câu trả lời

Nếu đối phương trả lời sai, bạn sẽ xác định được:

(a) Ai đang lãng phí thời gian của bạn;

(b) Ai cần sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn hơn cả những gì mà họ biết.

2. Lặp lại câu hỏi ở những lần gặp sau

Chiến thuật này không chỉ thú vị để so sánh những mâu thuẫn mà còn có thể mang đến cho bạn thông tin về người cung cấp câu trả lời.

Một vị CEO của một công ty, trong một dịp rất đặc biệt, đã trình bày bài báo cáo vô cùng sinh động về vị giám đốc điều hành chủ chốt. Sau hai tháng, khi tôi hỏi về vị giám đốc điều hành kia, vị CEO này đã thể hiện gay gắt sự khinh bỉ. Hành động này cho thấy nhiều điều hơn về vị CEO đó. Đây cũng là trường hợp đầu tiên tôi cho rằng vị CEO này đã thất bại.

3. Học cách chia sẻ thông tin

Thực tế, chia sẻ thông tin chính là sự thể hiện thuần túy nhất mối quan hệ qua lại giữa cho và nhận. Để có được thông tin, bạn cũng phải biết cách chia sẻ.

Càng tuyệt vời hơn khi những thông tin của bạn nghe có vẻ như là “thông tin mật” cho dù thực tế không hẳn như thế. Tôi thường bước vào cuộc đàm phán với một số thông tin khai thác được từ những nguồn tin độc quyền mà tôi cho rằng rất nhiều đối tác khác thèm muốn. Sau khi chia sẻ những thông tin đó, tôi tin chắc rằng họ cũng khó lòng giữ được bí mật của họ.

4. Xem xét kỹ nguồn gốc thông tin

Đẳng cấp của đối tượng bạn đang tiếp chuyện và địa điểm bạn đang trao đổi thông tin với họ có ảnh hưởng rất lớn đến loại hình thông tin bạn sẽ nhận được.

Thông thường, bạn có thể có được nhiều thông tin từ những người dày dạn kinh nghiệm hơn là tự mình tìm kiếm. Những người như thế sẽ cởi mở hơn khi bạn mời họ cùng thưởng thức bữa tối hoặc cùng đi chơi golf. Khi chúng ta khéo léo dẫn dắt chủ đề kinh doanh vào

câu chuyện đàm đạo, nó sẽ giống như một nhà chính trị gia đang tiếp chuyện một phóng viên “hết giờ tác nghiệp, tắt hết ghi âm”. Lúc đó, mọi thông tin sẽ được trao đổi rất cởi mở và thẳng thắn.

Trái lại, với những người ít kinh nghiệm hơn, thông tin của họ không đáng tin cậy. Họ thường có xu hướng đưa ra ý kiến chủ quan hơn là số liệu thực tế.

5. Khai thác thông tin mà người khác không muốn cung cấp

Cách người ta xử lý những thông tin không liên quan đến mình là dấu hiệu tin cậy về nhân cách cũng như sự chính trực của họ.

Trường hợp tế nhị và khó xử nhất là một đối tác trong ngành muốn có thông tin của một trong những khách hàng của chúng ta. Chúng ta nên trả lời: “Anh hãy đến hỏi khách hàng đó. Nếu họ nói cho anh thì đó chính là đặc ân mà họ dành cho anh. Nhưng tôi chỉ có thể đảm bảo rằng điều anh biết không phải là từ nguồn tin của chúng tôi.”

Tôi cũng không biết với câu trả lời như thế thì có ai cảm thấy bực mình hay từ chối giao dịch với chúng tôi hay không.

6. Ý nghĩa đằng sau những con số

Không biết có bao giờ bạn để ý đến bầu không khí im lặng bao trùm cuộc họp khi bạn đặt ra những câu hỏi như: “Bên anh bán được bao nhiêu sản phẩm?” hoặc “Với sản phẩm đó, công ty anh thu được bao nhiêu lợi nhuận?” Bởi con số chính là những thông tin mà khách hàng không bao giờ muốn chia sẻ.

Rất nhiều người không muốn làm mất lòng khách hàng nên luôn khéo léo né tránh những câu hỏi về con số.

Tuy nhiên, đối với tôi, đây là phần đáng bàn nhất trong một giao dịch. Bạn đang vẽ một đường thẳng và đề nghị khách hàng đánh dấu nó. Đây là dấu hiệu khẳng định khách hàng tiềm năng đó đã sẵn sàng hợp tác với mình chưa hay chỉ đang đùa giỡn mình.

NHỮNG CHI PHÍ CỦA ĐỐI TÁC NÓI LÊN ĐIỀU GÌ?

Khi cân nhắc về các khoản chi phí tiếp khách, hầu hết các doanh nhân thường trăn trở về khoản chi phí mình dành cho đối tác. Họ ít khi nghĩ đến khoản chi phí các đối tác dành để tiếp họ. Ai cũng hiểu rằng đó chính là trăn trở giữa cái được lợi và cái tiêu tốn.

Bất cứ ai cũng đều cảm thấy vui khi được mời đi du lịch nước ngoài và có người chi trả các khoản chi phí cho mình. Chúng ta rất dễ bị cám dỗ bởi những quan tâm như vậy. Áp dụng chiến thuật "bấm trúng huyệt" đó, tôi rất dễ bán được hàng. Tất nhiên, với sự tiếp đãi phóng khoáng của tôi, họ không thể không mềm lòng.

Tuy nhiên, vấn đề này cũng có mặt trái của nó. Theo suy nghĩ của tôi, nếu ai đó có ý định lợi dụng công ty để thỏa mãn chính họ và gây ấn tượng với tôi, tôi có thể suy ra rằng nếu tôi làm điều gì cho họ, như là mang lại cho họ một khoản lợi nhuận lớn, thì họ cũng sẽ làm tương tự cho tôi, cho dù là hành động đó có mang lại lợi ích cho công ty hay không.

Đó là típ người rất nguy hiểm, bạn có thể sẽ thực hiện những thỏa hiệp không thể nào tưởng tượng được khi giao dịch với họ.

HỎI VỀ ĐƠN HÀNG

Có rất nhiều nhân tố thúc đẩy thực hiện một giao dịch kinh doanh. Những chiến lược hay sẽ khiến công việc kinh doanh trở nên thú vị. Nhưng tất cả nỗ lực để khiến đối phương mất phương hướng hoặc khả năng "bấm trúng huyệt" của bạn sẽ vô nghĩa nếu giao dịch kinh doanh đó không thể đi đến kết thúc.

Có lẽ bởi vì đó chính là khâu then chốt của bán hàng, nhiều người sai lầm khi cho rằng để làm được điều này đòi hỏi phải có nghệ thuật. Nhưng thực tế không hẳn là như vậy. Thông thường, kết thúc một giao dịch cũng giống như hoàn thành một giao dịch ngân hàng cho một ngôi nhà mới mua. Nếu chuẩn bị tốt, bạn sẽ thấy nó rất đơn giản, mọi giao dịch đều tự động thực hiện theo đúng chức năng của nó.

Thời gian đầu thành lập công ty, khi lần đầu tiên mở rộng chi nhánh sang lĩnh vực tư vấn, chúng tôi đã cố gắng tiếp cận với công ty đệm Simmon để thu hút sự chú ý của họ đối với

dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi phải mất hàng tháng mới có được cuộc gặp gỡ với chủ tịch hội đồng quản trị của công ty – ông Grant Simmons và phó tổng giám đốc của ông ấy.

Cuộc họp diễn ra khá thuận lợi nhưng tôi nhận thấy họ chưa thật sự bị thuyết phục và sẵn sàng cam kết điều gì. Tôi hiểu rằng để tổ chức lại những cuộc họp như thế này không hề dễ dàng. Chính vì thế, cuối cùng, tôi đành chơi trò đánh bài ngửa.

"Tôi vừa giải thích với quý vị những suy nghĩ về lợi ích trong mối quan hệ hợp tác giữa Simmon và công ty chúng tôi. Dường như quý vị đều rất nhiệt tình ủng hộ điều này. Có điều tôi chỉ e rằng khi tôi bước ra khỏi cửa, quý vị sẽ quên mất tôi. Điều này hoàn toàn có thể hiểu được. Khi quay trở lại văn phòng, quý vị sẽ phải giải quyết rất nhiều vấn đề khẩn cấp khác, lúc đó, bản hợp đồng khiêm tốn với công ty chúng tôi sẽ không còn là điều quý vị quan tâm nữa."

Tôi chắc chắn rằng họ sẽ không cảm thấy khó chịu khi tôi nói rằng họ rất bận. Tôi cũng biết rằng lúc đó Grant Simmons là người có quyền đưa ra quyết định cuối cùng. Tôi đã kiên quyết không rời khỏi văn phòng nếu cuộc giao dịch không thành.

Tiếp tục cho lời kết của mình, tôi nói: "Chúng tôi đã phải mất bốn tháng mới thiết lập được cuộc họp này. Chúng ta đều đồng ý với nhau rằng đây là một ý tưởng hay. Vậy các vị có thể giúp chúng tôi có được một cam kết gì đó ngay bây giờ được không?" Ông Grant Simmons đứng lên, đồng ý, bắt tay tôi và rời phòng họp. Mọi chuyện đã diễn ra đơn giản như vậy.

Rất nhiều người trong công ty tôi vẫn không khỏi ngỡ ngàng khi thấy tôi trở về sau cuộc họp với một kết quả tuyệt vời như thế. Và tôi cũng không bao giờ tiết lộ cho họ biết kết quả đó đã dễ dàng có được như thế nào.

ĐỪNG BAO GIỜ CÚP ĐIỆN THOẠI KHI CHƯA ĐẠT ĐƯỢC THỎA THUẬN

Một lần, tôi gọi điện đến một tập đoàn để mời họ làm đơn vị tài trợ chính cho một dự án truyền hình. Đó là một dự án cần nhiều kinh phí nhưng hứa hẹn sẽ mang lại nhiều lợi nhuận. Tập đoàn đó cũng rất quan tâm đến dự án. Chúng tôi tổ chức một cuộc họp, trong đó

tất cả những người quan trọng nhất, có quyền quyết định cao nhất đều tham dự. Và chúng tôi đã trình bày bài thuyết trình rất thành công.

Tuy nhiên, họ vẫn từ chối.

Trên đường trở về văn phòng, tôi nói với người đồng nghiệp: "Tôi không thể tin là mình sẽ rời khỏi đó mà không đạt được thỏa thuận gì, cho dù là một ý tưởng phim chỉ với giá 2.000 đô-la."

Người đồng nghiệp của tôi nhớ mãi câu nói đó và trong lòng không khỏi băn khoăn liệu tôi có thực hiện được những điều mình khẳng định hay không. Thực tình, tôi hoàn toàn tin tưởng điều đó.

Tôi luôn nhắc nhở mọi người đừng quá quan tâm đến câu trả lời có hoặc không của khách hàng. Nếu bạn tin việc mình gọi điện cho người khác chỉ để tiếp thị những gì bạn cần bán là một trong những ảo tưởng sai lầm nhất của hoạt động kinh doanh.

Thời điểm thích hợp

Khi một khách hàng đồng ý với đề nghị của bạn, đó là thời điểm thích hợp nhất để bán hàng cho họ. Bởi vì lúc này họ đã có thiên hướng muốn mua hàng của bạn. Cũng tương tự như một người bán ôtô, ban đầu họ bán cho bạn cái xe, sau đó là cái lốp chất lượng cao, thiết bị chống mòn và tiếp nữa là thiết bị bảo vệ xe.

Nếu khách hàng nói không với một trong những ý tưởng của chúng ta, chúng ta hãy bắt đầu lại với một ý tưởng mới. Đặc biệt, chúng ta nên ưu tiên cho những đề xuất đòi hỏi chi phí thấp hơn vì khách hàng sẽ dễ dàng chấp nhận bỏ ra một khoản chi tiêu vừa phải hơn.

Bắt đầu từ những cái dễ

Đừng nên quá căng thẳng khi chúng ta kinh doanh không có lãi. Với một số khách hàng tiềm năng, chúng ta cần phải có quá trình và thời gian. Bán hàng là bước khởi đầu của một mối quan hệ. Nó giúp chúng ta thiết lập và duy trì những mối quan hệ mở. Nếu sản phẩm và dịch vụ của chúng ta ưu việt, khách hàng sẽ tìm đến chúng ta nhiều hơn trong tương lai.

Tôi luôn tin rằng khởi nghiệp kinh doanh hiệu quả nhất là bắt đầu từ việc kiếm 1.000.000 đô-la cho 100 ý tưởng trị giá 10.000 đô-la hơn là hai ý tưởng trị giá 500.000 đô-la. Triển khai 100 ý tưởng đó tuy sẽ cần nhiều thời gian hơn nhưng thực tế lại dễ làm hơn.

Mọi người thường quên mất một thực tế rằng doanh nghiệp tồn tại chính là nhờ những đơn hàng nhỏ. Những đơn hàng nhỏ có thể trang trải cho doanh nghiệp các chi phí điện nước và thuê văn phòng. Chúng giúp người ta tìm cho mình những cơ hội học hỏi cũng như bài học kinh nghiệm. Những đơn hàng nhỏ thường mở ra cho chúng ta không gian phát triển rộng lớn hơn.

CÓ NÊN BÁN HÀNG CHO BẠN BÈ KHÔNG?

Nên. Nhưng bạn cần lưu ý một số vấn đề khi xử lý mối quan hệ này.

Nếu bạn cho rằng vì họ là bạn của mình, mình hoàn toàn có thể thẳng thắn nói với họ: "Đi ăn trưa đi, tớ có cái này bán cho cậu". Sự thay đổi trong mối quan hệ này dễ gây khó xử và tạo khoảng cách cho cả hai bên.

Cách tốt nhất để bán hàng cho bạn bè là phải rất tự nhiên và có sức thuyết phục cao. Bạn phải khiến họ hiểu được rằng không có sự khác biệt giữa việc bán hay không bán được hàng, cho dù họ biết thừa là bạn đang muốn bán hàng cho họ. Đừng để bạn bè của mình nghĩ rằng đây là một quan hệ mua bán, hãy khiến họ nghĩ rằng bạn muốn duy trì quan hệ với họ như những người bạn chứ không phải như những khách hàng. Đó là bầu không khí tốt nhất cho việc thiết lập mối quan hệ kinh doanh.

Tôi đã nghiên cứu rất nhiều trường hợp duy trì quan hệ kinh doanh với khách hàng không phải bằng những hợp đồng ký kết mà bằng tình bạn chân thành. Mọi cái nên đi theo lẽ tự nhiên và không nên quá toan tính.

Bước một, tôi mời họ đi ăn tối hoặc chơi golf. Bước hai, tôi không hề đề cập gì đến việc kinh doanh. Bước ba, sau đó vài tuần, tôi lại mời họ đi ăn. Bước bốn, tôi vẫn không đề cập chuyện kinh doanh.

Cuối cùng, nhiều người bạn đã dần bị thuyết phục không phải vì cảm giác "mắc nợ" tôi mà vì những gì tôi mang đến cho họ là sự "mưa dầm thấm lâu". Họ cho rằng, những gì tôi đang làm chủ yếu là gây dựng mối quan hệ khách hàng tiềm năng, chứ không phải vì mục đích lợi nhuận. Họ thích điều đó và trở thành khách hàng của tôi từ lúc nào không hay biết.

Điều cốt lõi ở đây là chúng ta làm thế nào để bạn bè hiểu được những gì mình có thể làm cho họ và khiến họ cho rằng việc mua hàng là xuất phát từ ý muốn thật sự của họ.

Hãng ôtô nổi tiếng BMW đã rất thành công khi áp dụng chiến thuật kinh doanh này ở thị trường Nhật Bản. Họ tạo mối quan hệ tốt với các khách VIP và thương nhân lớn của Nhật Bản, giao xe cho họ đi thử trong một tháng và tất nhiên sau đó người ta không ngần ngại mua ngay chiếc xe đó. Tuy nhiên, vấn đề quan trọng trong chiến lược kinh doanh đó là bạn phải đảm bảo sản phẩm của mình có chất lượng tốt. Hiện nay, BMW là doanh nghiệp nhập khẩu thành công nhất Nhật Bản.

NGHỆ THUẬT CHÀO HÀNG

Chủ tịch hội đồng quản trị hãng Big Eight đã có những bình luận rất thú vị về nghệ thuật bán hàng của tôi. Chính vì thế, họ đã cam kết tài chính và hợp tác lâu dài với một trong những khách hàng uy tín của chúng tôi.

Sau này, ông ấy nói với tôi: "Có hai điều anh nói với tôi trong lần gặp gỡ đầu tiên cách đây mấy tháng. Điều thứ nhất, anh nói rằng đừng nghĩ về công ty anh chỉ trong phạm vi kinh doanh thể thao. Điều thứ hai, anh cho rằng có thể làm nhiều thứ với 10.000 đô-la hơn là với khoản tiền lớn hơn thế".

Nghe xong những gì ông ấy nói, cả hai chúng tôi đều cười phá lên. Ông ấy đã nói đúng mấu chốt của kỹ năng bán hàng: bạn sẽ thành công hơn khi hàng hóa và dịch vụ của bạn được bán với giá cả hợp lý.

Với những công ty quy mô lớn, thường xuyên phải tiếp xúc với đơn hàng và những con số khổng lồ thì không có gì thất vọng hơn khi nghe những con số tí hon. Nhưng thành công trong kinh doanh chính là biết đi lên từ những cái nhỏ đó bằng chiến lược giá cả hợp lý.

Hai bước chào hàng

Bước một, hãy vẽ ra bức tranh triển vọng. Ví dụ, nếu giá cả đang là vấn đề hóc búa đối với khách hàng thì lựa chọn hợp lý nhất là sử dụng dẫn chứng về số tiền đầu tư mà công ty nào đó đang trả cho dự án này. Tôi sẽ chỉ cho họ thấy tập đoàn XYZ vui lòng trả 2.000.000 đô-la cho sự kiện thi đấu thể thao này. Tôi cố tình nhắc đi nhắc lại con số khổng lồ đó.

Bước hai là bước then chốt nhất. Sau khi thiết lập hệ thống tiêu chí giá, tôi sẽ đưa ra đề xuất ý tưởng 10.000 đô-la. Sự liều lĩnh của tôi không có gì đặc biệt. Nếu khách hàng thích ý tưởng đó, tôi đã thực hiện thành công một giao dịch và có thêm một người bạn. Tuy nhiên, thông thường họ sẽ nói với tôi: “Chúng tôi cần lên kế hoạch chi tiết hơn cho một số vấn đề.”

Như thế lại càng tốt! Câu nói đó không chỉ giúp tôi hiểu được sự nghiêm túc và cam kết của họ mà còn hàm ý cho tôi một điều rằng có thể bán thêm cho họ một số mặt hàng hoặc dịch vụ khác nữa. Cho dù có sự khác biệt giữa 10.000 đô-la và một khoản tiền lớn hơn nhưng quan trọng là chúng tôi đã tạo được sự thỏa mãn chung cho cả hai bên.

Không có gì là xảo quyệt trong cách tiếp cận này. Hơn thế, đây là cách kinh doanh giảm thiểu tối đa áp lực và chúng ta nên áp dụng cách thức này thường xuyên hơn cho tất cả các giao dịch.

Vấn đề bán hàng đẩy giá

Những người kinh doanh ôtô thường bị cho là những chuyên gia bán hàng đẩy giá. Nếu một khách hàng có số tiền là 10.000 đô-la, nhân viên kinh doanh ở đó được đào tạo phải tìm cách hướng khách hàng tới chiếc xe giá 13.000 đô-la trên cơ sở lý thuyết là: (a) khách hàng sẽ thích và chọn nó, (b) có không gian để đàm phán, và (c) nếu khách hàng không thích chiếc xe đắt tiền, họ vẫn có thể lựa chọn chiếc xe rẻ tiền hơn.

Đó chính là hiện tượng bán đẩy giá (mọi người thường không tin tưởng những người kinh doanh ôtô cũng chính vì nguyên nhân đó). Đúng là bạn hoàn toàn có thể thuyết phục khách hàng mua một sản phẩm giá cao hơn so với dự định của họ, nhưng nếu hướng khách hàng tới những sản phẩm có giá phải chăng hơn chắc chắn họ sẽ hài lòng hơn. Nếu họ vào

showroom của tôi để tìm mua chiếc xe giá 10.000 đô-la, tôi sẽ dẫn họ đi tham quan một lượt các loại sản phẩm từ đắt đến rẻ. Sau đó, tôi sẽ gợi ý họ mua chiếc xe với giá 9.500 đô-la. Nếu họ thích chiếc xe, điều đó có nghĩa là tôi đã bán được hàng. Nếu họ muốn loại đắt hơn thì lại càng tuyệt vời. Nhưng quyết định đó phải xuất phát từ chính bản thân họ chứ không phải do tôi thuyết phục hay mời chào.

NGHỆ THUẬT THUYẾT PHỤC KHÁCH HÀNG

Một lần, tôi gọi điện cho một bạn hàng – người vừa được điều chuyển từ Nhật về điều hành hoạt động thị trường Mỹ Latinh của một tập đoàn lớn. Ở Nhật, chúng tôi đã hợp tác với nhau và đạt được nhiều thỏa thuận kinh doanh lớn nhưng chúng tôi đều hiểu rằng, với mỗi nơi khác nhau thì giá cả sẽ có sự khác nhau. Tôi không lấy làm lạ khi cùng một sản phẩm lại có giá bán khác nhau ở các vùng khác nhau: có thể vùng này bán với giá 800 đô-la, nhưng vùng khác lại bán 1.000 đô-la hay thậm chí 3.000 đô-la.

Anh ấy đã rất vui và nói: “Tôi chỉ sợ rằng anh đến đây với sản phẩm mà chúng ta đã hợp tác với nhau hồi còn ở Nhật. Thị trường này không duy trì được với kiểu ngân sách như thế. Chúng tôi đang tìm kiếm những cách thức hiệu quả nhất để tiếp cận nhiều thị trường nhỏ.”

(Thật ngẫu nhiên, điều này chỉ ra cho chúng ta thấy một trong những sai lầm lớn nhất của bán hàng là đánh giá quá cao quy mô của công ty mà bạn đang tiếp cận để rồi đưa ra những chính sách không phù hợp với thực tế. Người ta thường nghĩ rằng những tập đoàn lớn, chẳng hạn như IBM hay Ford thì chỉ quan tâm đến những giao dịch lớn. Nhưng thực tế hoàn toàn ngược lại, có lẽ là do những tập đoàn lớn thường phải quan tâm đến vấn đề tiết kiệm chi phí, hoặc họ chỉ tập trung vào nguồn lực nội tại của mình, hoặc phải tiếp xúc với quá nhiều đề xuất đắt tiền.)

Tuy nhiên, chi phí không phải là vấn đề khách hàng quan tâm nhất mà chính là những ý tưởng đi kèm.

Ví dụ, chúng tôi thường giao dịch với các hãng viễn thông di động. Chúng tôi biết họ rất quan tâm đến vấn đề cơ cấu tổ chức, vì vậy, chúng tôi luôn ưu tiên đề cập đến yếu tố đó

trong bất cứ đề xuất nào của mình. Nó giúp những đề xuất của chúng ta kín đáo hơn và ngầm hiểu rằng chúng ta cũng có biết đôi chút về tình hình và các vấn đề của họ.

SỨC MẠNH CỦA "SỰ HỢP LÝ"

Trong tất cả các cuộc đàm phán, luôn có những vấn đề chúng ta không thể định lượng được, nhưng người ta vẫn luôn muốn tìm ra giá trị cụ thể của chúng.

Trong lĩnh vực đại diện cho các ngôi sao thể thao, một trong những vấn đề cần phải có sự định lượng chính xác đó là số ngày mà vận động viên có thể làm việc cùng các công ty thiết bị thể thao. Với tư cách là người đại diện, chúng tôi rất nhạy cảm với những vấn đề này bởi vì đối với các ngôi sao thể thao, thời gian là tài sản quý báu nhất. Chúng ta biết rằng họ sẽ sử dụng hiệu quả thời gian của mình trên sàn đấu hơn là xuất hiện trong các studio hoặc một hoạt động gì đó. Mặt khác, khi đầu tư một khoản tiền lớn vào việc lăng xê một ngôi sao thể thao gắn với thương hiệu sản phẩm của mình thì mối quan tâm hàng đầu của các công ty là hiệu quả quảng bá.

Trước đây, chúng ta hầu như đều có thể dự đoán được các hình thức đàm phán. Các công ty thường đưa ra con số cụ thể về thời gian và vấn đề thường đi đến bế tắc vì khái niệm "ngày" mà họ đề cập đến. Rất khó để xác định "ngày" ở đây là 24 giờ đồng hồ liên tục, một bữa ăn trưa hay là 8 tiếng làm việc hành chính? Nếu chỉ dừng lại ở một khái niệm mơ hồ như thế, cuộc đàm phán sẽ trở nên vô nghĩa!

Giải pháp hợp lý

Thông thường, giải pháp hữu hiệu cho vấn đề này là đồng ý với "số lượng ngày hợp lý" thay vì một con số cụ thể. Khách hàng thường sẽ không phàn nàn về cách giải quyết như vậy.

Đầu những năm 1970, tôi thay mặt Arnold Palmer giải quyết các vấn đề với công ty bảo hiểm Allstate. Allstate yêu cầu Arnold cam kết quảng cáo với họ năm ngày một năm.

Tôi phân tích cho họ rằng Arnold rất khó có thể làm người phát ngôn cho Allstate mọi lúc được. Đừng bắt anh ta có cảm giác mình bị thuê làm nhân viên của công ty với thời gian là năm ngày một năm. Nếu làm thế, thứ họ có được chỉ là năm ngày không hơn không kém.

"Tốt nhất là bạn hãy để cho anh ta chủ động mọi việc sao cho phù hợp với lịch thi đấu của anh ta. Theo cách đó, anh ta sẽ có thể làm việc cho Allstate hàng ngày nếu điều kiện cho phép. Không nên yêu cầu đối tác đếm từng phút và tính ngày công chi li từng phút. Hãy làm như thế và đến cuối năm, bạn sẽ thấy Arnold 'hợp lý' với bạn như thế nào."

Nếu bạn biết chắc rằng khách hàng của mình là người rất giỏi giang, anh ta sẽ trở thành một người bạn tuyệt vời, hay nói cách khác, nếu họ là những người biết điều thì từ ngữ hiệu quả nhất mà bạn có thể sử dụng trong cuộc đàm phán để hứa hẹn là "hợp lý". Có như thế, đối tác của bạn mới có thể trở thành đồng minh của bạn được.

Tất nhiên, bạn cũng phải cẩn thận với giải pháp này. Nếu khách hàng của bạn là người không đáng tin cậy, bạn sẽ có một kết cục rất tệ. Không những bạn sẽ thất bại thảm hại mà còn mất đi những đồng minh của mình.

Cái hay của sự hứa hẹn "hợp lý" là để khiến đối phương cũng hướng tới sự hợp lý.

THỜI ĐIỂM GỌI ĐIỆN THOẠI QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Người ta thường không quan tâm đến thời điểm gọi điện thoại. Khi có việc cần gọi, họ chỉ quan tâm đến chiếc máy điện thoại mà không suy nghĩ xem thời điểm gọi điện có phù hợp hay không.

Thời kỳ đầu, chúng tôi bước vào thương trường, Arnold Palmer, Gary Player và Jack Nicklaus là những khách hàng chính của chúng tôi. Bằng mọi cách, tôi đã cố gắng tìm hiểu thói quen, văn hóa điện thoại của họ. Bài toán đặt ra là chúng ta phải biết chắc tiếng chuông điện thoại của mình reo lên không phải lúc đối phương đang ngủ hay đang chuẩn bị ra khỏi nhà. Sau khi tìm hiểu những thói quen cá nhân đó, tôi thường gọi điện cho Arnold lúc 8 giờ sáng, Gary lúc 9 giờ sáng và Jack lúc 10 giờ sáng. Nếu tôi gọi sớm hơn một chút sẽ khiến họ thức giấc và nếu muộn hơn một chút thì họ đã ra khỏi nhà.

Tìm hiểu thói quen

Hiểu thói quen của người khác mang lại lợi thế cho bạn, đặc biệt là hiểu thói quen của những người mà chúng ta thường xuyên giao dịch. Bạn nên tìm hiểu thói quen công việc cũng như cách sống của họ.

Tôi quen một vị CEO, ông ấy muốn nói chuyện với một nhân vật của một tập đoàn nọ. Giám đốc điều hành – người thường xuyên liên lạc với tập đoàn đó khuyên CEO của mình nên gọi điện cho bà X vào lúc 4 giờ. Vị CEO rất ngạc nhiên hỏi vì sao lại gọi vào giờ đó. Giám đốc điều hành mới tiết lộ rằng anh ta nhận được nhiều tin nhắn của bà X và thời gian thường là 4 giờ. Vì vậy, chúng ta có thể ngầm hiểu đó là lịch định sẵn của bà X đối với công ty họ.

Tìm thời điểm thích hợp

Trong kinh doanh, nhiều khi bạn phải giao dịch với những khách hàng mà bạn chưa hiểu rõ, vì thế, rất khó biết được thói quen của họ. Đối với những người luôn bận kín lịch, họ có thể sẽ nghe điện của bạn nhưng thường không có thời gian để nói chuyện.

Với những tình huống như vậy, bạn nên thẳng thắn hỏi họ: “Thời điểm nào là thuận lợi nhất để tôi có thể gọi điện cho anh?” (Đây là một câu hỏi lịch sự, khéo léo mà đối phương rất khó thoái thác.) Khi có được thông tin, bạn nhớ gọi vào đúng thời gian đã hẹn, cho dù thời gian đó không hề thuận tiện cho bạn.

Gọi điện lúc đi đường

Thời gian thích hợp nhất để gọi điện cho người thường xuyên đi ra ngoài là vào khoảng từ 8-9 giờ khi họ đang ở nhà (trừ phi bạn biết một số thói quen của họ nói lên rằng bạn có thể gọi sớm hơn). Nếu gọi vào buổi chiều cũng thuận tiện vì người ta thường trở về nhà vào khoảng từ 5:30 đến 7:30 chiều để nghỉ ngơi.

Tất nhiên, bạn sẽ gặp rủi ro lớn khi gọi điện cho một người nào đó khi họ đang mệt mỏi và buồn chán. Nếu nhận thấy cuộc gọi của mình không phù hợp, tôi sẽ xin lỗi và hỏi họ: “Sáng sớm mai, tôi có thể gọi điện cho ông lúc mấy giờ?”

Khi không liên lạc được

Đôi khi, bạn sẽ phải gọi cho những người mà bạn không muốn nói chuyện với họ. Tuy nhiên, bạn cũng cần phải có những hiểu biết sơ đẳng nhất về phong cách làm việc của họ để nắm bắt được thời điểm thuận lợi để gặp họ. Ví dụ, nếu họ có thói quen đi làm muộn, hãy gọi lúc 9 giờ. Nếu họ tan làm sớm, hãy gọi lúc 5:30. Thông thường, thời gian lý tưởng nhất là vào giờ ăn trưa – thời điểm mà bạn không phải lo lắng cú điện thoại của mình sẽ bị kết thúc dở dang. Tôi không hoàn toàn ủng hộ kiểu "điệp khúc điện thoại" này nhưng thật sự không còn cách nào khả dĩ hơn.

GÂY ẤN TƯỢNG QUA BỌN TRẺ

Tôi tin rằng, làm điều gì đó cho khách hàng hoặc con cái của họ sẽ mang lại lợi ích cho bạn. Đây là một tiểu tiết mà mọi người thường bỏ qua trong quan hệ kinh doanh, có thể vì đa phần mọi người không có thời gian hoặc không có thiên hướng tìm hiểu đời sống gia đình của khách hàng.

Thông qua tiếp xúc với bọn trẻ để thắt chặt mối quan hệ kinh doanh là cách làm khéo léo và ấn tượng. Bằng cách này, chúng ta sẽ được khách hàng nhớ đến, đánh giá cao và về lâu dài, tôi tin là sẽ được đền đáp xứng đáng.

Cách đây vài năm, Todd – con trai tôi, đang là học sinh phổ thông. Nó rất mê bóng đá. Một đối tác kinh doanh của tôi biết được điều này và đã sắp xếp cho Todd gặp tiền đạo biên Fran Tarkenton của Minnesota Viking. Tôi không bao giờ quên được hình ảnh Todd đã vui sướng như thế nào khi đó.

Đây là sự bày tỏ chân thành chứ không phải kiểu xu nịnh giả dối, nên tôi nghĩ nó hoàn toàn thích hợp để áp dụng trong quan hệ kinh doanh.

Năm 1987, tôi là "người thụ hưởng" của một màn tiếp cận chào hàng mà nhân vật có liên quan một lần nữa chính là Todd. Câu chuyện là minh chứng thuyết phục về hiệu quả bán hàng thông qua con trẻ, bởi vì lúc này tôi là người mua.

Một doanh nhân 24 tuổi tên là Mark Goldstein đến từ Philadephia, cậu đang giới thiệu sản phẩm game thương mại máy tính được phát triển ở trường Đại học Pennsylvania. Sản

phẩm có tên là "Mô hình hóa kinh doanh". Với mô hình này, người ta chỉ cần sử dụng một máy tính cá nhân là có thể trắc nghiệm được ảnh hưởng của bất cứ quyết định nào trong phạm vi công ty chỉ trong vài giây trên màn hình máy tính. Những công ty lớn dùng những loại máy chủ hàng triệu đô-la và các chương trình phần mềm tiên tiến cũng đã áp dụng loại sản phẩm này trong nhiều năm.

Nhưng sản phẩm công nghệ thực tiễn mà công ty của Goldstein muốn mang đến cho người tiêu dùng và máy tính cá nhân của họ là loại phần mềm mô hình đầu tiên có công nghệ rất tiên tiến và giá thành cũng khá hợp lý. Ý tưởng của Goldstein là muốn kết hợp những câu chuyện và lời khuyên của tôi trong cuốn *Những điều trường Harvard không dạy bạn* vào mẫu mô hình của công ty và sử dụng thương hiệu của tôi để tung sản phẩm ra thị trường. Vấn đề duy nhất của Goldstein bây giờ là làm sao để có được sự đồng ý của tôi.

Đầu tiên, Goldstein thường xuyên gọi điện cho thư ký của tôi ở New York, khoảng 50 lần. Tuy nhiên, thời gian đó tôi đang đi công tác và thư ký của tôi thì không hề có khái niệm gì về "mô hình kinh doanh". Cuối cùng, Goldstein cũng thuyết phục được thư ký của tôi cho cậu ta gặp. Ngày hôm sau, cậu ta đến văn phòng của chúng tôi ở New York với chiếc máy tính xách tay. Cậu trưng dụng ngay phòng hội thảo và đem đến cho thư ký của tôi một màn trình diễn hoành tráng về chương trình phần mềm của mình. Một lúc sau, thư ký của tôi bối rối xin lỗi vì không hiểu biết gì về máy tính nên giới thiệu Todd – hiện đang dạy học ở Boston, là người rất am hiểu về lĩnh vực này. Goldstein rất vui sướng với thông tin này. Ngay sau đó, cậu bay sang Boston và cũng có màn biểu diễn ấn tượng tương tự với Todd. Trong một lần nói chuyện với tôi sau đó, Todd đã nhắc đến Goldstein và gợi ý: "Con nghĩ là bố nên xem qua những lời đề nghị của anh ấy". Đây thật sự là những điều tôi cần nghe. Ai là người đủ thông minh để tìm cách chào hàng với tôi thông qua con trai tôi là nhân vật mà tôi rất muốn trở thành đối tác. Chúng tôi đã đi đến thỏa thuận kinh doanh sau đó vài tháng.

NHỮNG TÌNH HUỐNG KHÔNG CẦN ĐỘNG NÃO

Những cử nhân kinh doanh đều rất tâm đắc với từ "không cần động não". "Không cần động não" khiến tôi cảm thấy lo lắng – không phải chỉ vì tôi có thể nghĩ ra được từ gì đó tôn vinh hơn, "Anh không cần phải động não để xem cái này nó hoạt động thế nào." Thông thường,

con người ít khi để ý đến hai điều: Thứ nhất, con người và hoàn cảnh luôn thay đổi, thậm chí thay đổi nhanh đến mức khó có thể đoán trước được; thứ hai, con số để hình thành nên một quyết định cũng có thể không chính xác; và thứ ba, dù hai bên có cố gắng để đánh bóng và điều chỉnh hợp lý giao dịch kinh doanh của mình, vẫn còn một bên thứ ba đứng ngoài tỏ ý không đồng tình.

Tôi luôn cảm thấy nghi ngờ khi một ai đó nói với tôi rằng không cần phải cân nhắc quá cẩn thận khi chấp thuận một điều gì. Ngay lập tức, tôi hiểu rằng tôi cần động não rất nhiều để tìm cách khước từ. Giữa rất nhiều tình huống "không cần động não" đó, bạn nên có sự lưu ý đặc biệt đối với bản thân và đồng nghiệp. Dưới đây là ba tình huống thật sự nguy hiểm:

Khi có quá nhiều điều tốt đẹp

Có lẽ đúng như người ta thường nói, quá thuận lợi cũng không hẳn là một điều tốt. Có thể bạn sẽ rất khó chấp nhận điều này, đặc biệt khi bạn và đối tác cố gắng làm mọi thứ nhưng cuối cùng nhận ra rằng thành công càng vang dội thì thất bại lại càng nặng nề.

Ví dụ, người phụ trách phát triển số lượng phát hành của tờ *USA Today* kết hợp với hãng General Mills. Ý tưởng hợp tác rất đơn giản: người tiêu dùng sẽ mua nhiều sản phẩm của General Mills như Cheerios, Bisquick, Hamburger Helper... và gửi phiếu mua hàng để nhận sáu tháng mua báo *USA Today* miễn phí. General Mills bán được hàng hóa, *USA Today* được nhiều độc giả biết đến. Đúng là với phương thức hợp tác này, hai bên cùng có lợi!

Tờ *USA Today* được hãng General Mills đồng ý trả chi phí cho 52.000 tờ báo phát hành đầu tiên. Vấn đề ở đây là giả sử có đến 300.000 người gửi phiếu mua hàng thì không biết sẽ xử lý thế nào. Nhưng chuyên gia phát hành báo đã chủ quan khẳng định không thể có chuyện đó.

Và chuyện không thể đã xảy ra. Tuần đầu tiên của chương trình khuyến mại có 40.000 người gửi phiếu. Đến tuần thứ 12 thì con số là 520.000 người. Tổng thiệt hại của chương trình khuyến mại là 12 tỷ đô-la.

Bài học kinh nghiệm: Nếu mọi thứ đi lên theo quy luật của nó thì đi xuống cũng theo cách như thế.

Đối mặt với hiểm nguy

Tôi chắc chắn rằng có rất nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ tranh giành nhau để có được hợp đồng của các hãng lớn như American Express hoặc General Electric. Những công ty lớn với quy mô hoạt động rộng rất xứng đáng nằm trong tầm ngắm của bạn. Bạn có thể sử dụng mối quan hệ này làm đòn bẩy để ký hợp đồng với những tập đoàn lớn khác.

Tuy nhiên, mọi việc không phải lúc nào cũng thuận lợi như thế. Nhắc đến giao dịch kinh doanh với các công ty lớn, tôi lại nhớ đến câu chuyện về hãng kinh doanh chuỗi siêu thị tổng hợp Sears, Roebuck. Cách đây vài năm, nhiều nhà sản xuất mong muốn chớp được cơ hội giao dịch với Sears. Khi sản phẩm của mình được in trên catalog hoặc bày bán trong siêu thị của Sears, điều đó có nghĩa là họ sẽ có được khối lượng hàng tiêu thụ khổng lồ và ổn định. Các công ty đua nhau giảm giá, thậm chí chấp nhận không có lãi để lấy được đơn hàng của Sears. Cuối cùng, Sears cũng chia đều cơ hội. Sears đặt hàng một triệu đô-la với đơn giá một đô-la một mặt hàng và các công ty đều rất phấn khởi vì điều này. Họ mở rộng sản xuất, tăng cường nhân lực, đầu tư thêm máy móc và chi phí để phục vụ cho đơn hàng. Lúc này, Sears chớp lấy cơ hội ép các nhà cung cấp phải hạ giá thành xuống còn 91 xu cho một đơn vị hàng hóa để tăng thêm lợi nhuận cho Sears. Những nhà cung cấp quy mô nhỏ không còn cách nào khác hoặc là từ bỏ đơn hàng hoặc là chấp nhận ký hợp đồng với giá 91 xu. Với cách làm này, Sears đã khiến các nhà cung cấp quy mô nhỏ đi đến bờ vực phá sản. Nhưng may thay, sau đó, Sears kịp nhận ra rằng ai cũng có quyền kiếm tiền và tạo ra một mạng lưới các nhà cung cấp giàu có là sách lược phát triển lâu dài hơn là chèn ép giá và lợi nhuận của các nhà cung cấp.

Khi bạn nghĩ rằng bạn chỉ có một mình…

Điều khủng khiếp nhất là trong một giao dịch kinh doanh nào đó, bạn có cảm giác đơn độc như thể mình là chiến binh duy nhất còn sót lại của cuộc chiến. Minh chứng điển hình nhất chính là trường hợp của Fuji – hãng sản xuất phim nổi tiếng của Nhật, vào mùa Olympics hè năm 1984. Nằm trong chiến dịch sôi động nhất để giành thị trường từ anh cả Kodak, Fuji

không ngại ngần chi trả hàng triệu đô-la để lấy được hợp đồng chính thức cho thước phim dài 35 mm của Olympics Los Angeles. Fuji đã gây sửng sốt khi đánh bật Kodak ra khỏi sự kiện thể thao hàng đầu này.

Điều đáng nói ở đây là Fuji đã không hề mảy may nghĩ rằng Kodak sẽ hoặc có thể "tấn công" ngược lại. Kodak đã tìm gặp chúng tôi để hỏi tư vấn về sách lược đối đầu với hành động táo bạo này của Fuji.

Tuy nhiên, điều thú vị nhất chúng tôi nhận thấy đó là Fuji chưa tính đến đại cục, họ chỉ nhắm mục tiêu vào hai tuần diễn ra Đại hội thể thao, nên không có bất cứ đầu tư nào cho các khoảng thời gian khác. Vì vậy, chúng tôi đã tư vấn cho Kodak nên tập trung hết sức vào thị trường của sáu tháng trước khi Olympic diễn ra. Kodak tài trợ cho US Track và Field Team, thu hút được các ngôi sao đạt huy chương vàng như Edwin Moses, Mary Decker và Alberto Salazar làm đại diện phát ngôn cho mình, tài trợ cho Track và Field trong vòng loại Olympics, ồ ạt tung ra thị trường Los Angeles những quảng cáo máy in, tivi… Khi gần đến Olympics, rất nhiều chuyên gia marketing thể thao nghĩ rằng Kodak chứ không phải là Fuji mới là nhà tài trợ chính cho Đại hội thể dục thể thao này.

DẤU HIỆU BẠN NÊN BIẾT KHI BƯỚC CHÂN VÀO VĂN PHÒNG CỦA KHÁCH HÀNG

Tôi thường đặt ra hai mục tiêu khi thực hiện chào hàng: gây ấn tượng tốt đẹp với khách hàng tiềm năng và đón nhận những gì khách hàng tiềm năng đó gây ấn tượng với tôi.

Mục tiêu thứ nhất khá dễ dàng đạt được, chỉ cần bạn lịch thiệp, ăn mặc chỉnh tề và có sản phẩm để chào hàng. Mục tiêu thứ hai thì yêu cầu cao hơn và đòi hỏi phải động não nhiều hơn. Dưới đây là một số câu hỏi bạn nên đặt ra cho mình ngay khi bước chân vào phòng họp:

Bạn được sắp xếp ngồi ở đâu?

Văn phòng làm việc của người có quyền quyết định cao nhất thường chia làm hai khu vực: chiếc ghế quyền lực và bộ sofa thân thiện. Chỗ ngồi người ta dành cho bạn sẽ quyết định đẳng cấp cuộc thảo luận diễn ra sau đó.

Theo quy luật thông thường, nếu ngồi tại bàn làm việc của khách hàng thì có xu hướng hoàn toàn bàn chuyện về kinh doanh. Tin tốt cho bạn là vị khách hàng tiềm năng đó đã chuẩn bị sẵn những cam kết. Tin xấu cho bạn là không cẩn thận thì cuộc gặp mặt đối thoại này lại trở thành cuộc đối đầu.

Ngồi thảo luận tại sofa có xu hướng gần gũi, thoải mái hơn. Khi chủ nhà lựa chọn phương thức tiếp khách này, họ thường: (a) không đặt lịch cụ thể hoặc (b) gặp gỡ theo sự giới thiệu của bạn bè. Khi bạn không thể đi đến đích tại bàn cà phê, hãy chuẩn bị cho bước chuyển bất ngờ và có lợi trong thời gian nói chuyện phiếm.

Bạn có được mời một tách cà phê không?

Cử chỉ mời khách một tách cà phê tuy rất đơn giản nhưng chứa đựng nhiều yếu tố bất ngờ, nó thể hiện sự giao tiếp thân thiện, tạo cảm giác thoải mái và thư giãn cho người khách.

Không những thế, giá trị giao tiếp đằng sau những tách cà phê lại nói lên rất nhiều điều, có thể họ sẽ nghiêng về thiên hướng đánh giá cao những gì bạn nói với họ. Nếu như không có việc gì khác quan trọng, bạn hãy cố gắng kéo dài thời gian nhâm nhi tách cà phê càng lâu càng tốt.

Cuộc nói chuyện trên điện thoại sẽ diễn ra như thế nào?

Khách hàng tiềm năng nhất sẽ dặn thư ký của mình tự xử lý tất cả các cuộc điện thoại gọi đến trong lúc họ đang họp với bạn. Điều này phản ánh: (a) sự lịch sự, (b) sự tế nhị, và (c) họ thật sự rất quan tâm đến những gì bạn đang đề xuất. Những người như thế chính là típ người mà bạn nên tạo dựng và gìn giữ mối quan hệ giao dịch, là típ người sẵn sàng đồng ý với việc chào hàng của bạn.

Khách hàng tiềm năng bậc hai thường vẫn nghe điện thoại của bạn, nhưng sẽ thẳng thắn nói với bạn khoảng thời gian phù hợp để cúp máy. Típ người này rất chu đáo và có đầu óc tổ chức.

Kiểu khách hàng ít tiềm năng nhất sẽ nghe bất cứ cuộc gọi nào, nhưng bạn phải tinh tế học cách nhận biết họ có thật sự quan tâm tới bạn không, hay chỉ tìm cách né tránh bạn.

Trên tường treo những gì?

Những bức họa hay công trình nghệ thuật treo trên tường của một vị quản lý điều hành không nói lên tất cả nhưng phần nào giúp chúng ta hiểu hơn về con người họ. Cái chính là chúng ta phải khéo léo dẫn dắt họ bước vào chủ đề thảo luận để đưa ra những lời bình luận của mình về một cái gì đó mà họ chưa từng nghe đến hoặc không bao giờ ngờ đến.

Một lần, nhân viên bán hàng của công ty tôi đến thăm một giám đốc điều hành nổi tiếng khó tính hoạt động lĩnh vực âm nhạc. Văn phòng của ông ta rộng mênh mông, trên tường là bộ sưu tập ảnh các ngôi sao nhạc rock và các nhạc sĩ từng là bạn bè quen biết của ông.

Nhân viên của tôi vốn không am hiểu về âm nhạc nên không thể biết được những nhạc sĩ trong ảnh đó là ai, nhưng anh ta chú ý thấy một tiểu tiết rất thú vị đó là vị giám đốc điều hành trong ảnh nặng ký hơn so với bây giờ. Tin chắc rằng ông này đã rất lo lắng về cân nặng của mình, anh chàng mau chóng tìm được chủ đề để dẫn dắt vào câu chuyện: "Trước khi chúng ta thảo luận các vấn đề khác, tôi thật sự tò mò muốn tìm hiểu xem anh có bí quyết gì để giảm được 20 kg?" Vậy là chẳng mấy chốc, hai người trở nên cởi mở hơn, vui vẻ chia sẻ kinh nghiệm với nhau về chế độ ăn kiêng và những bài tập thể dục hàng ngày.

BẠN SẼ XỬ SỰ THẾ NÀO KHI KHÁCH HÀNG MUỐN CẮT HOA HỒNG CỦA BẠN?

Điều đáng sợ nhất đối với một người làm kinh doanh hay một công ty dịch vụ là khi khách hàng có ý định cắt hoa hồng của mình hoặc tồi tệ hơn là loại mình ra khỏi cuộc chơi vì họ cho rằng tự họ có thể làm tốt hơn. Những tình huống như thế không hiếm, nhưng xảy ra dưới nhiều hình thức khác nhau.

Những người môi giới bất động sản sẽ kiếm được 6% phí dịch vụ khi bán một ngôi nhà trị giá 200.000 đô-la nhưng phải cào cấu, cắn xé nhau để lấy được 2% hoa hồng cho một giao dịch hàng triệu đô-la. Người ta cứ tưởng rằng những người làm nghề môi giới thường kiếm được nhiều hơn so với những gì họ phải bỏ ra.

Những người làm trong lĩnh vực khai thác và phát triển khu đất hoang cằn cỗi thành những "mỏ vàng" màu mỡ, đến ngày gặt hái thành công cũng là lúc cơ cấu hoa hồng của họ bị cắt

giảm một nửa hoặc lãnh thổ họ dày công khai thác bị chia đôi. Mọi người thường không quan tâm đến những ngày tháng gian nan, vất vả mà họ phải vật lộn để có được thành quả như ngày hôm nay.

Những người làm trong ngành quảng cáo sau những nỗ lực thực hiện thành công chiến dịch quảng cáo, sắp xếp nhân viên chăm sóc và phát triển dịch vụ, cuối cùng đành bất lực ngồi nhìn khách hàng cắt giảm hoa hồng của mình từ 15% xuống còn 11%. Mọi người thường cho rằng lợi nhuận chênh lệch mà bạn có được là do chi phí của họ đầu tư.

Những tình huống trên chính là điểm nhấn tranh luận về vấn đề duy trì lòng tin trong kinh doanh, bởi vì sự khởi đầu của một mối quan hệ lâu bền chính là lòng tin, chứ không phải sự nghi ngờ. Tuy nhiên, thật không may, rất nhiều người có tầm nhìn thiển cận, họ đặt bạn vào tình cảnh rất khó lựa chọn, cho dù bạn là người hoàn toàn xứng đáng để họ đặt niềm tin.

Vậy bạn sẽ phải làm gì khi khách hàng hay ông chủ của mình tìm cách cắt giảm hoa hồng của bạn? Dưới đây là một số gợi ý để bạn có thể tìm cho mình câu trả lời:

1. Tất cả phải được cam kết bằng văn bản

Khôn ngoan nhất là khi đồng ý ký kết làm gì cho ai đó, bạn nên thẳng thắn hỏi họ: "Khi tôi gây dựng xong, liệu ông có định mang nó đi không?" Nếu họ nói điều gì đó cam kết với bạn, hãy yêu cầu họ đảm bảo bằng văn bản.

Tuy nhiên, yêu cầu này thường không được đáp ứng, hoặc nếu được thì đến thời điểm gia hạn hợp đồng mới, mọi thứ cũng sẽ bị thay đổi.

Dưới đây là ví dụ điển hình. Chúng tôi từng tiếp cận một sự kiện thể thao lớn của Mỹ để bán bản quyền truyền hình ở một thị trường chưa được khai thác trước đây, đó là thị trường Anh. Sau khi suy xét và nhận ra mình cũng không mất gì, vị giám đốc vui vẻ đồng ý cắt 35% hoa hồng cho chúng tôi và ký hợp đồng ba năm.

Năm đầu tiên, sau quá trình vất vả gây dựng và phát triển sự kiện, chúng tôi lấy được 100.000 đô-la cho bản quyền chương trình này từ đài BBC. Năm thứ hai, họ trả 150.000 đô-

la. Năm thứ ba, sự kiện này bắt đầu trở nên phổ biến, bản quyền đó nhanh chóng tăng lên con số 300.000 đô-la.

Chúng tôi cho rằng tất cả mọi người đều rất phấn chấn vì điều này. Nhưng đến năm thứ tư, giai đoạn đáo hạn hợp đồng, vị giám đốc đó đổi ý. Họ bắt đầu lo lắng về những lợi ích mà chúng tôi có được.

Trong mắt họ, doanh thu trong suốt bốn năm qua chính là điều may mắn trời cho mà chúng tôi có được. Họ tìm cách để cắt giảm hoa hồng của chúng tôi xuống 20% hoặc thậm chí chỉ còn 15%. Đó cũng chính là lúc chúng tôi phải đưa ra quyết định mình sẽ tiếp tục với con số này hay lựa chọn ra đi.

2. Thường xuyên báo cáo tiến độ

Thật sai lầm khi bạn cho rằng điều này chỉ thật sự cần thiết và quan trọng khi thực hiện một công việc vĩ mô còn đối với những nhiệm vụ bình thường điều này không cần thiết.

Một số khách hàng sẽ cảm thấy khó chịu với số tiền hoa hồng của bạn nếu bạn không thường xuyên nhắc họ nhớ đến những gì bạn đang nỗ lực làm, điều đó cũng khiến họ lầm tưởng rằng bạn cảm thấy rất hào hứng với khối lượng công việc ngày càng nhiều hơn.

3. Phản ứng

Nếu bạn có đủ thế mạnh và bản lĩnh, hãy yêu cầu khách hàng chứng minh những điều họ than phiền.

Một thương gia Mỹ tôi quen cách đây nhiều năm khởi nghiệp từ một nhà phân phối độc quyền cho hãng sản xuất phụ tùng ôtô ở ba bang: Illinois, miền Bắc Dakota và miền Nam Dakota. Chỉ trong vòng vài năm, anh ta được biết đến với một doanh số khổng lồ ở vùng Illinois đông dân cư và gây dựng được mạng lưới khách hàng đầy hứa hẹn ở cả hai vùng dân cư thưa thớt như miền Bắc và Nam Dakota.

Công ty mẹ rất ấn tượng về thành công này. Họ đã gọi anh ta về, hết lời ca tụng và sau cùng, họ nói rằng sẽ lấy lại thị trường Illinois vì đây là vùng lãnh thổ rộng lớn, với quy mô của

mình, họ tin sẽ làm thị trường tốt hơn. Anh ta nhẩm tính, với kế hoạch phân khúc lại thị trường như thế này sẽ lấy đi 70% doanh số và gần như toàn bộ lợi nhuận của mình, nên anh không ngần ngại bày tỏ quan điểm: "Nếu ông thích Illinois như vậy, ông cũng có thể lấy luôn thị trường Dakota. "

Một tuần sau, công ty phải thay đổi ý định.

Rõ ràng, với chiến lược đối phó như trên không hề quá liều lĩnh nếu bạn tự tin với những gì đã gây dựng được trong mối quan hệ với khách hàng.

NGHỆ THUẬT KẾT THÚC GIAO DỊCH

Khi những người bán hàng cùng tụ tập với nhau trong một căn phòng, chắc chắn họ sẽ hàn huyên về những đơn hàng họ đã khai thác và kết thúc nó như thế nào. Một giao dịch thành công chính là tài sản lớn nhất của một doanh nhân sau quá trình dài gian khổ chinh phục khách hàng.

Có nhiều doanh nhân cho rằng, thực hiện thành công một giao dịch là cả một nghệ thuật. Tất cả những gì bạn phải mày mò ở đây là tìm đúng người mua và đúng phương pháp. Đó là:

• *Chốt thời hạn:* Có thể chỉ cần với một câu nói rất đơn giản: "Chúng ta hãy bắt đầu ngay thôi!" bạn phải gợi ý cho khách hàng hiểu rằng nếu không nắm bắt ngay thì lần sau sẽ không còn cơ hội nữa.

• *Chốt điều kiện:* Bạn có thể đặt ra những câu hỏi tương tự như: "Liệu anh có thể đưa ra kết luận luôn nếu chúng tôi tiến hành giao hàng ngay với mức giá như thế này?"

• *Kết thúc với câu "Chúc mừng anh!":* Tất nhiên, bạn không thể áp dụng với tất cả mọi trường hợp nhưng với những khách hàng không quyết đoán và dễ dao động, tốt nhất là bạn nên khen họ vì đã mua hàng của bạn.

• *Kết thúc bất ngờ:* Đến phút chót, bạn phải gây bất ngờ cho khách hàng bằng những quan niệm hoàn toàn mới mẻ. Chẳng hạn, một nhân viên bán ôtô có thể sẽ phải mất hàng giờ để

chào hàng một chiếc xe nhưng với một giám đốc bán hàng (một gương mặt hoàn toàn mới) lại có thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ với luận điểm sắc sảo và đầy lạc quan về khả năng bảo đảm niềm vui của khách hàng.

• *Kết thúc từ những yêu cầu nhỏ:* Đó là cách bạn thỏa thuận với những điều kiện của khách hàng để có được khởi đầu tốt đẹp cho một mối quan hệ.

Còn vô số cách gián tiếp để kết thúc một giao dịch và trong những trường hợp thích hợp cũng đều rất có hiệu quả. Tuy nhiên, không có chiến thuật nào hiệu quả trực tiếp hơn là chủ động đề cập vấn đề đơn hàng với khách hàng.

Với kinh nghiệm này, tôi kết thúc nhanh chóng và hiệu quả rất nhiều hợp đồng bằng cách thăm dò thời điểm thích hợp để đề cập vấn đề: “Nhân tiện anh ở đây, anh xem giúp đơn hàng của chúng tôi xem liệu có thể kết thúc luôn được không. Nếu chưa chốt ngay được thì cũng xin cho chúng tôi biết khoảng thời gian nào thì có thể?”

Tất nhiên, đôi khi bạn cũng phải lấy hết can đảm để thuyết phục khách hàng đưa ra kết thúc thương vụ, và thậm chí kết luận đó có thể sẽ không giống như mong đợi của bạn. Nhưng đó là lựa chọn duy nhất để bạn biết được khách hàng có ý định mua hàng của bạn không hay chỉ làm lãng phí thời gian của bạn.

“Đúng, chính là cái này!”

Trên thực tế, nhiều khi bạn không cần đặt nặng vấn đề phải kết thúc thành công một giao dịch. Điều quan trọng ở đây là khả năng thuyết phục mà không khiến khách hàng có cảm giác là mình đang bị thuyết phục.

Anh bạn tôi kể về nguồn gốc bộ vest màu xanh của anh ấy như sau: “Anh chàng bán cho tôi bộ vest này quả là một nhân viên bán hàng có một không hai. Khi tôi bước vào cửa hiệu, anh ta đặt năm bộ vest lên bàn. Tôi không hề thích bộ nào trong số đó, nhưng anh ta bắt đầu thuyết phục tôi cởi áo khoác ra và mặc thử. Vì nể sự nhiệt tình và luôn tươi cười của anh chàng này nên tôi cũng không nỡ từ chối. Nhưng đúng là khi khoác lên mình bộ vest đó và

soi mình trong gương, tôi thấy mình thật tuyệt. Anh chàng đặt luôn bộ vest ra và kết luận 'Đúng, anh lấy bộ này nhé!'

Tiếp đó, anh ta chuyển sang bộ vest thứ hai. Nếu tôi tỏ ý thích thì anh ta sẽ kết thúc ngay 'Thêm bộ này nữa!' Có lẽ với chàng thanh niên này, thích một cái gì đó có nghĩa là sẽ mua nó. Mặc dù trên thực tế, đó là hai phạm trù hoàn toàn khác nhau!

Sau nửa tiếng, phần nào nắm bắt được suy nghĩ của tôi về những bộ vest nên anh chàng chuyển sang áo sơ-mi và cà vạt. Cuối cùng, anh ta cũng đã kê cho tôi một danh sách đầy đủ để tôi có thể lựa chọn. Anh ta thừa thông minh để hiểu rằng tôi sẽ không bước ra khỏi cửa hiệu mà không mua ít nhất một món hàng gì đó. Tôi rất ấn tượng vì điều này nên mua hết những gì anh ta gợi ý!"

TÌM NGƯỜI MUA KHINH KHÍ CẦU

Cách đây vài năm, bộ phận tư vấn của công ty tôi đảm nhiệm nhiệm vụ kiểm tra sổ sách cho Coca-cola về vấn đề tài trợ quảng cáo qua các sự kiện thể thao. Nhiệm vụ chính của chúng tôi là tập hợp các hoạt động của hãng Coca và các ban ngành liên quan trong lĩnh vực thể thao để phân tích hiệu quả chi phí.

Chủ tịch tập đoàn Coca-cola nói với tôi rằng ông ấy có một trăn trở rằng những hoạt động quảng cáo của công ty đã rơi vào tình trạng nằm ngoài tầm kiểm soát và không phát huy được sức mạnh tổng hợp.

Ông ấy nói: "Thực tế thì hệ thống quản lý của chúng tôi có những điểm khá thú vị. Khi một quyết định được phê duyệt và nhập vào hệ thống thì rất khó để rút lại. Vì không ai biết được người đầu tiên đưa ra quyết định và cũng không ai ngoài tôi và chủ tịch hội đồng quản trị có quyền hủy nó."

Sau đó, ông ấy kể cho tôi về "những quả khinh khí cầu". Một người đã nghĩ ra ý tưởng quảng cáo bằng cách thả rất nhiều những quả khinh khí cầu trên đó in hình logo của Coca-cola. Những quả khinh khí cầu này đã trôi khắp năm châu và lơ lửng trên bầu trời nơi diễn ra một sự kiện thể thao hoặc một nơi nào đó tụ tập nhiều đám đông.

“Anh biết không?” Ông tiếp tục chia sẻ “Khi nhìn thấy những quả khinh khí cầu bay lơ lửng trên bầu trời, tôi cứ tự hỏi không biết ai là người mua những quả bóng này, hoặc tại sao lại mua chúng. Hoặc nếu không mua chúng thì sao, hoặc thậm chí những ai đang bình luận về chúng. Tôi thật sự tự hào vì mình là người điều hành công ty này.”

Khi đó, tôi rất ngưỡng mộ đội ngũ mua bán của Coca-cola. Có thể là hơi ích kỷ một chút nhưng thật sự tôi nhìn thấy những điều đáng để học hỏi hơn lý do của vị chủ tịch kia rất nhiều. Tôi muốn diện kiến người đã mua những quả khinh khí cầu. Theo đánh giá của tôi, đó mới chính là những người biết cách thực hiện tốt một nhiệm vụ được giao. Đó mới chính là người dám nghĩ dám làm trong bộ máy quản lý quan liêu. Đó mới chính là người tôi có thể chào hàng và bán được hàng.

Thỉnh thoảng, tôi kể lại câu chuyện này cho nhân viên của mình. Bạn cũng không nên đánh giá quá cao người mua quả khinh khí cầu. Mỗi công ty chắc chắn đều sẽ có một người như thế. Người đó chưa chắc đã có những chức vụ quan trọng hay một văn phòng làm việc uy quyền. Nhưng những người như thế, về lâu dài, mới chính là những người có đóng góp to lớn cho sự phát triển của doanh nghiệp.

2. Nghệ thuật đàm phán

ĐÀM PHÁN CĂNG THẲNG VÀ MỆT MỎI, LÀM SAO ĐỂ NHANH ĐẾN ĐÍCH?

Trong môn quần vợt, thuật ngữ "cuộc chiến dai sức" được dùng để chỉ những cầu thủ sau nhiều trận đấu đã hạ gục nhiều đối thủ đáng gờm. Giống như trường hợp của John McEnroe – cầu thủ tài năng đã bị đánh bại bởi một cầu thủ không danh tiếng sau sáu tháng nghỉ chấn thương mặc dù anh vẫn rất phong độ và luyện tập hàng ngày.

Trong thương trường, những tình huống như vậy cũng thường xảy ra.

Trong rất nhiều cuộc đàm phán, vào giây phút quan trọng nhất cần đến sự dũng cảm, người ta lại bỏ cuộc. Thay vì cầm cự đến phút cuối và khai thác tối đa khả năng bền bỉ, họ lại lựa chọn cho mình giải pháp rút lui. Có lẽ lúc đó, họ chỉ biết tự nhủ rằng mình sẽ kiên trì hơn vào lần sau, nhưng làm gì có lần sau đấy nữa!

Để trở thành người đàm phán giỏi và am hiểu thực tế, bạn phải trải qua quá trình thực tiễn, đúc rút kinh nghiệm và xâu chuỗi quy luật. Trong trường hợp cần thiết, khi có đầy đủ các điều kiện và yếu tố căn bản, bạn có thể áp dụng chúng nhuần nhuyễn.

Để có được cái nhìn thực tế, bạn cần phải có sự cọ xát và rèn luyện hàng ngày, đặc biệt phải nắm vững những nguyên tắc cơ bản nhất. Khi Bjorn Borg trở thành tay vợt số một thế giới, anh ấy vẫn luyện tập những bài tập cơ bản để có được sự hài hòa giữa tinh thần và cơ thể. Tinh thần phải luôn trong trạng thái chiến đấu bền bỉ, nhưng cơ bắp đồng thời phải được thư giãn nhẹ nhàng.

Theo tôi, "miếng đòn cơ bản" của nghệ thuật đàm phán chính là kết hợp hài hòa sự im lặng, kiên trì, tinh tế, hiếu kỳ và thể hiện.

1. Giữ im lặng

Giữ im lặng trong một bầu không khí đàm phán căng thẳng không dễ dàng. Nhưng tôi vẫn phải cố tự nhủ rằng cho dù có khó xử thế nào cũng không được lên tiếng trước.

2. Kiên trì chờ đợi

Tôi luôn cảm thấy ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng mỗi phút giây nhẹ nhàng trôi qua lại có thể làm thay đổi tình hình. Vì thế, tôi sẽ đợi, đợi cho người khác bình tĩnh trở lại, cho vấn đề được giải quyết, cho những điều tệ hại qua đi và những ý tưởng tốt đẹp sẽ đến. Chờ đợi luôn là điều khó khăn. Một doanh nhân năng động thường được đào tạo phải hành động quyết đoán. Nhưng trong nhiều tình huống khủng hoảng, không làm gì chính là hành động mang tính xây dựng nhất mà bạn có thể hướng tới. Khi mất niềm tin về điều này, tôi đều cố gắng nghĩ rằng chuỗi thành công của mình bắt nguồn từ những bài học về sự kiên trì chờ đợi và đa số thất bại là do thiếu yếu tố đó.

3. Nhạy cảm với quan điểm của người khác

Trở lại với câu chuyện của Charles Revson – người sáng lập hãng mỹ phẩm nổi tiếng Revson. Revson nổi tiếng là người khôn ngoan và nhạy cảm với quan điểm của người khác.

Trước đây, giám đốc phát triển quảng cáo Edward McCabe của tập đoàn Scali, McCabe, Sloves cố tìm cách có được đơn hàng của Revson. Ông ấy tìm gặp Revson tại chính trụ sở của tập đoàn. Văn phòng của ông trùm mỹ phẩm này được trang trí rất phô trương.

Theo McCabe thì "kiểu kiến trúc của căn phòng như thể được xây dựng cho trùm phát xít Mussolini ở Italia và bê nguyên xi từng mảnh sang New York." Căn phòng được xây dựng với cột cẩm thạch, tường treo hình bản đồ hàng hải quá cỡ, chiếc bàn hội nghị bọc da dài và những chiếc ghế chạm hình ngựa vàng. Trên bàn làm việc của Revson còn đặt một chiếc điện thoại bàn đúc bằng vàng.

McCabe nhớ lại khi Revson bước vào căn phòng, "Tôi cứ tưởng đâu rằng Revson sẽ thét ra lửa" nhưng câu đầu tiên ông ấy hỏi McCabe là: "Anh có nghĩ rằng căn phòng này rất xấu?" McCabe không hề chuẩn bị tinh thần cho câu hỏi như thế này nhưng ông cũng phải cố gắng đưa ra luận điểm về sự khác nhau trong thẩm mỹ của mỗi người.

"Tôi biết là anh nghĩ rằng nó xấu." Revson nói: "Cũng được thôi, nhưng tôi đang tìm một người có thể hiểu được rằng rất nhiều người nghĩ là nó đẹp."

4. Tìm hiểu vấn đề ở mọi nơi, mọi lúc

Nhiều năm qua, khi tiếp xúc với mọi người bên ngoài công ty, tôi thấy mình học được rất nhiều điều. Đó cũng chính là lý do chúng ta nên tìm cơ hội ăn tối hoặc chơi thể thao với "đối thủ" hoặc khách hàng tiềm năng. Đó chính là thời gian thuận lợi nhất cho bạn để tìm hiểu đối phương bởi khi đó họ sống thật với chính mình và không còn phải luôn đề phòng hay cảnh giác. Một người bạn gái của tôi là chủ của đại lý bất động sản lớn. Cô ấy dành hàng giờ để tiếp cận và giới thiệu cho các cặp vợ chồng về những ngôi nhà ở ngoại ô. Cô ấy tâm sự: "Tôi có thể đoán được điều gì đang xảy ra đối với một đôi vợ chồng chỉ thông qua động tác bước lên xe. Nếu anh chồng lên xe và ngồi vào ghế trước còn cô vợ tự mình xoay xở đằng sau, tôi hiểu rằng họ đã 'đường ai nấy đi'."

Hầu hết những tình huống như thế chỉ là vấn đề giác quan thôi. Nhưng là doanh nhân, bạn phải luôn biết quan sát. Mọi câu trả lời sẽ ở ngay xung quanh bạn.

5. Thể hiện trực tiếp

Thể hiện trực tiếp không có nghĩa nịnh bợ hay thổ lộ hết những suy nghĩ của bạn đối với một người. Giống như sự khác biệt giữa việc đến thăm một người bạn trong bệnh viện và việc gửi tấm thiệp chúc bạn sớm bình phục sức khỏe.

Một lần, tôi được mời tham gia chương trình phát thanh đêm khuya. Nó được thu thanh trong một tòa nhà lớn ở vùng trung tâm của ngoại ô Washington. Khi đến ga lúc 11 giờ đêm tôi nhìn thấy một anh chàng đứng ở một góc tối phía ngoài cửa phòng thu. Anh ta tự giới thiệu bản thân và nộp cho tôi bản sơ yếu lý lịch. Anh ta bảo khi biết tôi sẽ xuất hiện trong chương trình, anh ta đã bay từ Miami sang Washington để gặp tôi ngay trong ngày hôm đó. Anh ta hy vọng rằng, nếu gặp trực tiếp tôi, khả năng có được cơ hội việc làm ở công ty chúng tôi sẽ cao hơn.

Tất nhiên, tôi không thể hứa hẹn điều gì ngay lúc đó, nhưng chắc chắn anh ta sẽ là ứng viên được ưu tiên hàng đầu khi công ty chúng tôi có kế hoạch tuyển dụng.

KHI CÒN NGHI NGẠI ĐIỀU GÌ, HÃY TÌM CÁCH TRÌ HOÃN

Doanh nhân vốn phải là người hành động nhanh chóng và quyết đoán trong mọi tình huống. Nhưng không phải tất cả mọi cuộc đàm phán đều có thể kết thúc ngay tại chỗ. Khi xuất hiện những bài toán khó, chúng ta phải biết cách dừng đúng lúc, đúng chỗ. Đôi khi, nếu không thấy được lợi ích, chúng ta phải biết lùi lại và thể hiện chút do dự.

Chúng ta thường thấy điều này trong các buổi đàm phán hợp đồng. Đàm phán bị các luật sư (những người chỉ làm đúng trọng trách của mình) làm trì hoãn vì các luận điểm nguyên tắc và điều khoản chi tiết không có chút ý nghĩa kinh doanh nào.

Giả sử hai bên muốn giao dịch thành công, tôi sẽ cố gắng đưa ra bối cảnh của những điều khoản chi tiết đó và hướng mọi người tiếp tục những luận điểm khác. Có thể tôi sẽ đề nghị dịch bản thỏa thuận ra một số ngôn ngữ khác để đạt được thỏa thuận chung vào một ngày khác. Mục đích của tôi là trì hoãn khéo léo và nhẹ nhàng chứ không phải cố hết sức để vượt qua mọi trở ngại.

Trong một số trường hợp, trước khi đi đến ký kết hợp đồng, chúng ta nên thử tiến hành giao dịch trước. Đây cũng là cách tự bảo vệ mình. Trong giao dịch thử này, tôi có thể phát hiện được nhiều vấn đề cần giải quyết, một số tình huống bất lợi, thời gian có thể giúp chúng ta cân nhắc lợi thế và đối phương cũng có thể sẽ thay đổi ý định.

Điều có ý nghĩa nhất đó là trong quá trình trì hoãn ký kết hợp đồng, tôi thường phát hiện ra tâm điểm của cuộc đàm phán.

Tôi học được kinh nghiệm này từ tập đoàn MCA – cha đẻ của hãng phim nổi tiếng Universal Studio và là nhà sản xuất hàng đầu các chương trình truyền hình. MCA đồng ý trình chiếu 12 chương trình golf một năm trên mạng lưới truyền hình, diễn viên chính là hai vị khách hàng của tôi: Arnold Palmer và Gary Player.

Từng là luật sư nhưng tôi thật sự bối rối vì đôi khi tôi không thể hiểu được quy luật hoạt động của ngành công nghiệp giải trí. Vì thế, tôi phải đi sâu vào nghiên cứu lĩnh vực kinh doanh này. Chúng tôi phải thông qua một hợp đồng tiêu chuẩn dày 80 trang, cố gắng giải quyết những khúc mắc nhưng MCA đồng ý hết với những vấn đề chính của chúng tôi. Palm và Player cũng sẽ nhận được thù lao của họ ngay trước khi một chương trình phát sóng và

cả phần trăm cho bản quyền phát sóng nước ngoài. Ngoài ra, không còn điều gì đáng băn khoăn trong các điều khoản của hợp đồng.

MCA đã rất khôn ngoan. Họ thực hiện chương trình, trả tiền cho Palm và Player, nhưng đồng thời với sự đầu tư của mình, họ ràng buộc quyền biên tập và tái sản xuất. Nếu có vấn đề gì sai sót, họ sẽ bị thua thiệt hơn khách hàng của tôi. Vì vậy, chúng tôi nắm mọi con át chủ bài khi đồng ý thực hiện giao dịch này (tuy rằng chưa hề ký kết hợp đồng).

Thực ra, cũng không có gì mờ ám trong chiến thuật này. Trên thực tế, nếu tạo được môi trường đáng tin cậy, thì không còn lợi thế nào ưu việt hơn như vậy.

ĐIỀU KIỆN CẦN CHO CÁC CUỘC ĐÀM PHÁN

Tôi từng có mặt trong một cuộc đối đầu giữa chủ tịch hội đồng quản trị của một công ty lớn và một trong những người đàn ông giàu nhất của Mỹ (tôi tạm gọi là "Ông Trùm").

Ông Trùm này đã lao vào văn phòng của vị chủ tịch, làm ầm ĩ về một thương vụ chưa sáng tỏ và hăm dọa khởi kiện. (Sau đó, tôi mới biết rằng ông Trùm này thực tế không hề có một cơ sở pháp lý nào mà chỉ hăm dọa vị chủ tịch kia thông qua sự giàu có, thanh thế và ầm ĩ của mình.) Tôi không bao giờ quên được cách vị chủ tịch kia giải quyết tình huống đó: thật ấn tượng, thẳng thắn và nhanh gọn.

Tôi tạm chia cuộc đàm phán này thành ba phần với thời lượng hoàn toàn khác nhau. Phần một, vị chủ tịch hỏi ông Trùm về những đầu tư của ông ta và phân tích cho ông ta thấy ông ta là người giỏi giang như thế nào. Phần này kéo dài trong vòng 30 phút. Phần hai, vị chủ tịch khẳng định chắc chắn rằng ông Trùm đã sai và công ty ông ấy sẽ không đầu hàng theo yêu cầu của ông Trùm. Phần này chỉ diễn ra trong vòng ba phút. Phần ba diễn ra như một cuộc nói chuyện xoa dịu. Cuối cùng, vị chủ tịch kết thúc bằng một câu: "Hãy giữ liên lạc!" Phần đối thoại này kéo dài chừng nửa giờ đồng hồ.

Vấn đề của ông Trùm chẳng mấy chốc được giải quyết, và tôi rút ra được cho mình hai bài học về đàm phán.

Thứ nhất, trong mọi cuộc họp bạn phải nhìn thẳng vào mắt đối phương và mạnh dạn cam kết với họ một điều gì đó. Bạn có thể hỏi thẳng đối phương về đơn hàng hoặc phân tích cho họ thấy những điều vô lý của họ (như cách vị chủ tịch đã làm) hoặc chỉ đơn giản là xác nhận thời gian hay địa điểm cho cuộc thảo luận lần tới. Cũng không nhất thiết phải là lời thông báo chính thức.

Thứ hai, không cần phải kéo dài nhiều thời gian. Trong nhiều tình huống, bạn chỉ cần vài phút để khẳng định quan điểm của mình. Như trường hợp của vị chủ tịch, nếu bạn mang đến cho người ta một tin xấu nhưng vẫn hy vọng giữ được mối quan hệ tốt đẹp thì chẳng có lợi gì khi chúng ta kéo dài cuộc hội thoại.

Tính nghiêm trọng của một chủ đề không liên quan gì đến lượng thời gian bạn dành cho thảo luận. Trên thực tế, tôi thấy nhiều vị giám đốc chỉ cần một câu "Đồng ý" đơn giản trong giây phút để cam kết một giao dịch. Nhưng cũng có nhiều vị mất đến 20 phút để dàn xếp kế hoạch cho một cuộc điện thoại ("Không, thứ Tư thì không được. Tôi đang ở London. Thế còn thứ Năm thì sao?" "Không được, hôm đó tôi đi Singapore…")

Trong một cuộc đàm phán hoặc cuộc họp, bạn không có được cam kết gì, điều đó có nghĩa là bạn tự buộc mình vào vòng quay thất bại. Nếu bạn không có lý do chiến lược nào cho việc trì hoãn đó tức là bạn đang tự lãng phí thời gian của chính mình cũng như của đối phương.

KHI TIỀN BẠC KHÔNG PHẢI LÀ MỤC TIÊU HÀNG ĐẦU CỦA MỘT GIAO DỊCH KINH DOANH

Mỗi công ty đều có một mức giá riêng. Nhưng nhiều chuyên gia đàm phán đã sai lầm khi quá đặt nặng vấn đề tiền bạc trong giá cả của mình. Họ tin rằng chỉ cần đồng ý với mức giá bao nhiêu có nghĩa là tất cả các bên đều cảm thấy vui vẻ. Logic đó (nếu được gọi như thế) đã bỏ qua yếu tố phi kinh tế của một cuộc giao dịch và nhu cầu tâm lý mà người mua và người bán đề cập đến.

Trong một cuộc đàm phán, tôi luôn cố gắng xem xét kỹ lưỡng bốn yếu tố phi kinh tế sau:

1. Chất lượng

Chất lượng ưu việt là tài sản lớn nhất và lợi thế lớn nhất của bạn. Người ta thường vui vẻ chấp nhận hy sinh tiền của để có được uy tín và chất lượng. Như trường hợp Chris Evert – khách hàng của chúng tôi hợp tác với hãng đồng hồ nổi tiếng Rolex. Sự nổi tiếng và sự nghiệp ngôi sao quần vợt của Chris có thể đem lại nhiều hợp đồng với các hãng đồng hồ danh tiếng khác với những điều khoản và thu nhập hậu hĩnh hơn rất nhiều so với hãng Rolex. Nhưng cô lựa chọn Rolex vì nó phản ánh đẳng cấp chất lượng tuyệt đỉnh của hãng này.

2. Nhìn xa trông rộng

Một tương lai hứa hẹn quan trọng hơn rất nhiều so với một khoản tiền khổng lồ trước mắt. Các công ty mới thành lập thường phải tốn nhiều chi phí cho các hoạt động gây dựng nên họ không thể mạnh như một công ty đã có thị trường ổn định. Nhưng họ lại đưa ra những ý tưởng và chiến lược có tầm phát triển lâu dài. Họ có thể chỉ chi trả 1 đô-la trong khi biết rằng đối thủ cạnh tranh của mình có thể trả đến 20 đô-la. Nhưng với những người thông minh, họ sẽ thêm một câu “Nếu kế hoạch của chúng ta triển khai thuận lợi, chắc chắn bạn sẽ kiếm được 50 đô-la.” Điều quan trọng là chúng ta đừng chỉ nhìn vào thực tế trước mắt mà hãy nhìn xa hơn trong tương lai. Khi đối mặt với hai lời đề nghị như trên, chúng ta sẽ phải tìm cho mình một lựa chọn. Trước hết, hãy tự hỏi xem với cùng một điểm xuất phát của hai lựa chọn trên thì trong năm năm nữa, điểm đến của chúng ta ở mỗi nơi sẽ là như thế nào. Giả sử chúng ta có được cơ hội ký hợp đồng bán lẻ độc quyền quần áo cho giải quần vợt tại Wimbledon, chúng ta sẽ kiếm được một món tiền rất khá. Nhưng chắc chắn, tuổi thọ của thương vụ đó không thể lâu dài và ổn định như một công ty đứng ra xây dựng thương hiệu và liên tục phát triển nó. Vì thế, có những lúc chúng ta phải biết nói không với tiền bạc để nắm bắt những cơ hội với tầm nhìn xa cho tương lai.

3. Tôn trọng truyền thống

Nếu đối tượng khách hàng mà bạn đang duy trì mối quan hệ là người rất tôn trọng cách làm truyền thống và kịch liệt phản đối những gì đi ngược lại truyền thống thì bạn phải đặc biệt lưu ý điểm này. Đừng cố gắng thay đổi thói quen của họ vì đó là điều không thể và hoàn toàn vượt quá khả năng của bạn.

Khi tiến hành đàm phán với Ủy ban Olympic quốc tế (IOC) về bản quyền truyền hình cho giải Olympic mùa hè 1988 ở Seoul, Hàn Quốc, người đại diện của chúng tôi mang đến một gói kỹ thuật truyền hình hiện đại cho việc phát sóng những trận đấu trên mạng lưới các kênh truyền hình độc lập. Gói kỹ thuật này sẽ mang đến lợi nhuận lớn hơn rất nhiều so với cách làm truyền thống của họ hiện nay. Nhưng IOC lại cảm thấy rằng phát sóng qua mạng lưới truyền hình mang lại lợi ích tốt nhất và quan trọng hơn tiền bạc rất nhiều.

4. Tính bảo mật

Khi tiến hành một giao dịch thương mại, việc bảo mật đến phút chót có thể tiết kiệm cho bạn rất nhiều tiền của và hạn chế các phiền phức. Chính vì thế, bạn nên kín đáo cho đến khi mọi việc rõ ràng và có thể công bố được. Không có gì tệ hại hơn việc bạn công khai giao dịch đàm phán của mình với báo chí hay giới truyền thông đại chúng. Khi bạn tiết lộ cho giới báo chí thân phận của mình, điều đó có nghĩa là họ sẽ phải tìm hiểu danh phận đối tác của bạn. Vì vậy, bỗng nhiên, tất cả mọi người trong ngành sẽ biết về thông tin đó. Lúc này, vấn đề không còn dừng lại ở đàm phán nữa, mà đó là bạn phải tìm cách để giữ uy tín của mình. Và tất nhiên, không ai cảm thấy vui vẻ khi rơi vào tình huống đó.

Tôn trọng nguyên tắc bảo mật sẽ tăng giá trị và hình ảnh của bạn trong nhìn nhận của đối tác giao dịch. Nhưng nếu không tuân thủ nguyên tắc này, vô hình chung, bạn đang vẽ đường cho đối tác tiềm năng chuyển mục tiêu sang chính đối thủ cạnh tranh của mình.

BA LÝ DO ĐỂ NÓI KHÔNG VỚI MỘT GIAO DỊCH VÀ MỘT LÝ DO ĐỂ CHẤP NHẬN NÓ

Việc nói không với một giao dịch mà mình cảm thấy "không ổn lắm" không được đánh giá cao trong kinh doanh. Thậm chí, xét cho cùng, không công ty nào khuyến khích, không nhân viên nào mưu cầu và cũng không ai được trả thù lao cho hành động đó.

Tuy nhiên, 25 năm kinh nghiệm trong nghề mách bảo tôi rằng có những lúc chúng ta cũng phải biết nói không.

Về phía người mua, nếu giá cả quá cao thì rõ ràng từ chối là lựa chọn duy nhất.

Nhưng nếu bạn là người bán thì với áp lực của doanh số và yêu cầu của sếp, động cơ để từ chối sẽ khó xác định rõ ràng hơn.

Tôi đề cập dưới đây ba tình huống để các doanh nhân tìm hiểu và học cách nói không.

1. Khi bạn không đủ khả năng để thực hiện

Thật không gì tệ hơn khi bạn khởi đầu mối quan hệ bằng việc hứa hẹn với khách hàng điều mà bạn không thể thực hiện được. Hứa hẹn hão huyền cũng là một cách kinh doanh nhưng không phải là khởi đầu tốt cho một mối quan hệ.

Về phương diện nào đó, trong quan hệ kinh doanh, đặc biệt là giai đoạn khởi đầu, bạn nên hạn chế nói về khả năng thực hiện của mình và hãy cố gắng thực hiện tốt hơn những gì bạn nói.

2. Khi giá cả và một yếu tố nào đó không thể hài hòa được

Giá cả không phải là nguyên nhân chính dẫn đến thất bại của một giao dịch, còn có thêm một yếu tố khác nữa.

Chẳng hạn, tuy giá cả nhiều khi không được như mong muốn nhưng vì để thiết lập một mối quan hệ lâu dài, tôi vẫn có thể chấp nhận. Nhưng nếu giá cả không ổn và cũng không có cơ hội cho một mối quan hệ lâu dài thì tôi sẽ bỏ đi. (Hay ít nhất là cũng không muốn có thêm một nhượng bộ nào.)

Tôi nhớ như in câu chuyện về một công ty đa quốc gia đặc biệt quan tâm đến chương trình truyền hình của chúng tôi, họ đã đề nghị chúng tôi làm một chương trình thử cho họ. Quản lý của tôi rất hồ hởi với dự án này. Ông lập luận: "Chúng ta hãy đồng ý đi. Hãy chấp nhận mất tiền làm thử và làm thật tốt để thu hút họ đặt tiếp những chương trình sau." Và ông đã quyết định làm. Vì cũng có đôi chút hiểu biết về phong cách làm việc của công ty đa quốc gia, nên tôi không hề đồng ý với quan điểm này của ông. Tôi cho rằng nếu đánh cược lợi nhuận với chương trình làm thử thì đây là lần đầu và cũng sẽ là lần cuối của mối quan hệ giao dịch này. Mặc dù trong những tình huống như thế này, có thể tôi thường hay có nhận định sai, nhưng lần này thì tôi đã đúng. Chúng tôi dốc hết ngân sách vào chương trình làm

thử để gây ấn tượng với họ về chất lượng sản phẩm của mình nhưng đó là chương trình duy nhất mà họ đặt hàng của chúng tôi.

Vậy thì chẳng có lý do gì để nuối tiếc khi chúng ta vừa mất tiền lại vừa không gây dựng được mối quan hệ lâu dài!!!

3. Khi ai đó yêu cầu mình từ bỏ những nguyên tắc

Dù thế nào thì người khác cũng sẽ tôn trọng những nguyên tắc của bạn. Bạn sẽ đáng được khâm phục khi trung thành với những nguyên tắc của mình hơn là gạt chúng sang một bên để đạt được một thỏa thuận nào đó. Thông thường, nếu nhìn thấy chân lý trong những nguyên tắc đó, họ sẽ đồng ý làm theo cách của bạn.

Thể hiện sự tôn trọng với những suy nghĩ cao cả rất dễ, nhưng biến chúng thành sự thật khó hơn rất nhiều.

Thỏa hiệp các nguyên tắc để có được một giao dịch kinh doanh là điều thiển cận. Lợi nhuận kiếm được nhờ vậy cũng sẽ không lâu dài. Nếu ngay từ khi bắt đầu mối quan hệ, bạn đã chấp nhận bẻ cong những nguyên tắc của mình, điều đó sẽ ảnh hưởng rất lớn đến những việc bạn sẽ làm sau này.

4. Khi bạn tập trung nhiều thời gian và tiền của

Từ bỏ một giao dịch sau bao ngày dày công vun đắp và bỏ ra biết bao tiền của để gây dựng không phải là điều hay ho. Dẫu sao cũng đã mất công sức đầu tư như thế, người ta đành phải chấp nhận nhượng bộ một chút để không phải trở về với hai bàn tay trắng và thậm chí cho dù kết quả đạt được như thế nào, họ vẫn đồng ý thực hiện.

Tôi rất ngưỡng mộ những doanh nhân dám nghĩ dám làm, họ có thể bỏ đi ngay vào những giây phút quyết định để giảm thiểu thua lỗ cho mình. Nhưng nhiều người lại đi quá xa. Họ cứ nghĩ rằng bỏ đi một lần sẽ là mãi mãi.

Tôi là người luôn tin tưởng vào hiệu quả của việc bán hàng cho người quen. Vì những khách hàng từng mua hàng của bạn có thể sẽ mua lần thứ hai. Nếu bạn đã đầu tư thời gian và công

sức tìm hiểu khách hàng thì dù kết quả ra sao, chắc chắn bạn cũng đã để lại ấn tượng trong suy nghĩ của họ, vì thế, quay trở lại thăm họ sau một thời gian sẽ có hiệu quả hơn rất nhiều so với việc cất công đi tìm khách hàng mới. Tuy nhiên, với những tình huống khó xử như: (a) giao dịch thất bại; (b) người bán hàng bỏ đi trong tâm trạng khó chịu, bực bội; (c) người bán hàng gạch tên khách hàng này ra khỏi danh sách, dĩ nhiên quay lại tìm khách hàng cũ là điều không nên làm.

Hồ sơ công ty tôi cũng lưu giữ rất nhiều tài liệu về những trường hợp rút lui vì nhiều lý do khác nhau của nhân viên bán hàng. Chẳng hạn như một kết luận: "Tập đoàn XYZ không quan tâm gì đến lĩnh vực thể thao." Thông tin này sẽ được lan truyền khắp công ty với thông điệp: "Đừng phí thời gian với tập đoàn XYZ". Thế nhưng, một năm sau đó, có thể chúng tôi lại đọc được thông tin rằng tập đoàn XYZ đang làm một dự án về lĩnh vực thể thao. Vì vậy, tôi vẫn thường nhắc nhở nhân viên của mình: "Cho dù lần đầu tiên không thực hiện thành công nhưng vẫn nên mạnh dạn quay trở lại sau vài tháng. Thường thì vì nhớ đến hình ảnh bạn đã vất vả thế nào để tạo dựng, họ sẽ cố gắng tìm cơ hội ủng hộ bạn".

ĐIỂM HAY CỦA GIAO DỊCH HÀNG ĐỔI HÀNG

Tôi biết rằng hầu hết các công ty đều chưa khai thác tối đa khả năng trao đổi hàng hóa hoặc dịch vụ của họ. Thay vì giảm chi phí theo cách trao đổi dịch vụ của mình với các nhà cung cấp liên đới thì họ lại vui vẻ sử dụng đồng tiền của mình để trang trải mọi thứ. Tất nhiên, các công ty không nên hành động như vậy. Một là, các công ty quên mất cách sử dụng đồng tiền tâm lý mà họ tích lũy cùng với các nhà cung cấp để trở thành những khách hàng trung thành, những người mua hàng số lượng lớn, hay đơn giản chỉ là kiểu khách hàng mang tính chất hợp tác. Hai là, họ không coi trọng nhu cầu đối với những sản phẩm, dịch vụ đặc thù, nhất là trong những trường hợp nằm ngoài quan hệ mua bán thông thường. Đáng buồn hơn, khi các nhà quản lý điều hành cấp cao của công ty lại cho rằng "sự nhạy bén" đó chỉ lãng phí thời gian và sức lực của họ.

Thực tế cho thấy, ở bất cứ tổ chức kinh doanh nào, cho dù mặt hàng của họ là cụ thể hay trừu tượng thì đều có thể tăng cường hoạt động giao dịch hàng đổi hàng.

Hãy thử nghiên cứu mối quan hệ giữa một công ty luật và một nhà hàng lớn ở cạnh nhau. Công ty luật đó không như các công ty khác có một sản phẩm cụ thể để có thể tiến hành trao đổi: không có những tấm vé tài trợ xem thi đấu, không chuyến du lịch miễn phí đi Hawaii… ngoại trừ thế mạnh chuyên môn pháp lý của họ. Nhưng nếu người quản lý công ty luật am hiểu thực tiễn và sắc sảo như khi họ đứng trong phiên bào chữa, anh ta có thể đề xuất với chủ nhà hàng: "Chúng tôi sẽ giúp anh giải quyết mọi vấn đề pháp lý về kinh doanh và thuế má, còn anh sẽ phải trả cho tôi bằng những bữa ăn, tổng giá trị giao dịch là 5.000 đô-la. Nếu hai bên đồng ý với thỏa thuận đó, ông chủ nhà hàng chắc chắn là người vui hơn ai hết. Bởi thực tế, chi phí gốc mà ông phải bỏ ra cho các món ăn và đồ uống đó chỉ khoảng 1.500 đô-la. Ngoài ra, nhà hàng của ông lại được đảm bảo không chỉ bởi một lượng khách luật sư rất ổn định mà còn thêm cả những khách hàng của công ty luật nữa. Xét về triển vọng tài chính và danh tiếng nhà hàng, sự dàn xếp này quả là tuyệt vời. Ngược lại, văn phòng luật cũng đạt được những lợi ích tương tự. Thực chất, công việc tư vấn với giá 5.000 đô-la chỉ tốn khoảng 1.000 đô-la thôi, nhưng đổi lại họ được đối xử như những ông hoàng khi đến nhà hàng danh tiếng này.

Đội ngũ quản lý của công ty chúng tôi rất mạnh dạn trong vấn đề giao dịch hàng đổi hàng. Thỉnh thoảng, chúng tôi liên kết với các khách sạn lớn trong thành phố nơi chúng tôi có một lượng lớn hoạt động kinh doanh. Để có được giá hợp đồng đặc biệt khi đặt phòng, chúng tôi mang lại lợi ích cho họ về quảng cáo trong các sự kiện của chúng tôi, như quảng cáo thương hiệu của khách sạn trong các chương trình thi đấu hoặc trên các băng rôn trên sân quần vợt hoặc sân golf. Chúng tôi cũng triển khai tương tự với các công ty dịch vụ khác như các hãng hàng không, nhà hàng và các dịch vụ vận tải.

Trong kinh doanh, chúng ta phải biết hài hòa lợi ích giữa các bên. Ý nghĩa sâu xa của những giao dịch hàng đổi hàng chỉ đơn giản là như vậy.

NẾU BẠN KHÔNG BÁN ĐƯỢC THÌ HÃY MUA VÀ NGƯỢC LẠI

Đôi khi, ranh giới giữa khái niệm người bán và người mua trong một cuộc đàm phán mỏng manh đến mức không còn quan trọng ai là người bán và ai là mua nữa. Trong những trường

hợp như thế, khả năng thích ứng rất cần thiết. Sự chuyển đổi từ vai trò người bán sang người mua đôi khi lại rất có lợi.

Điều này thường xảy ra trong ngành kinh doanh đăng ký giấy phép – sản phẩm của nó là bản quyền và các đặc quyền thương hiệu chứ không phải là một mặt hàng cụ thể. Khi làm đại diện cho giải quần vợt Wimbledon, chúng tôi tiếp cận với hãng Colgate-Palmolive (hãng này đang sản xuất gậy quần vợt thương hiệu Bancroft) với ý tưởng sản xuất gậy quần vợt cho giải Wimbledon. Trong quan niệm của chúng tôi, thương hiệu Bancroft không mấy hứa hẹn nhưng dù sao, họ cũng đã rất thành công. Vì thế, trong cuộc đàm phán, chúng tôi lại đặt ngược lại vấn đề: thay vì bán ý tưởng của mình cho họ, chúng tôi mua bản quyền của họ và tìm một đối tác khác để sản xuất.

Chúng ta phải rất thận trọng với sự hoán đổi vai trò người mua-người bán này. Vì không hẳn nó sẽ thích hợp trong mọi tình huống, nhưng trong trường hợp chiêu nạp nhân tài thì đặc biệt phù hợp. Đôi khi, ứng cử viên sáng giá nhất cho mảng phụ trách phát triển thị trường lại chính là người đến văn phòng bạn để chào hàng một sản phẩm. Nếu thật sự ấn tượng với cách nghĩ và sự tiếp cận của họ, tôi sẽ không ngần ngại đảo ngược tình thế và bán cho họ *ý tưởng của tôi* – nghĩa là mời họ gia nhập công ty tôi.

Cuối những năm 1960, Jay Michaels – phó tổng giám đốc hãng phim truyền hình và điện ảnh nổi tiếng MCA đã tiếp cận tôi để bàn về việc thành lập một khối dịch vụ thể thao giải trí. Lúc đó, tôi đã từ chối lời mời vì tôi vẫn thích duy trì sự độc lập, tự chủ của mình hơn, nhưng Michaels đã gây ấn tượng với tôi bởi những ý tưởng của ông về thể thao và truyền hình. Một thời gian ngắn sau đó, khi chúng tôi sẵn sàng với dự án liên kết sản xuất truyền hình, lựa chọn đầu tiên cho vị trí điều hành mảng mới này chính là Jay Michaels. Thành công ngoài mong đợi của chúng tôi đó là ông đã đồng ý lời mời này.

Sự chuyển đổi giữa quan hệ mua bán ở đây liên quan đến việc bạn mua một sản phẩm của ai đó và bán lại cho họ sản phẩm của chính bạn.

CÁCH KHAI THÁC HIỆU QUẢ THÔNG TIN CỦA ĐỐI TÁC

Thông thường, các tập đoàn lớn luôn là đối tượng nằm trong tầm ngắm chào hàng, nhưng vì việc đưa ra quyết định ở những công ty này luôn đòi hỏi phải qua nhiều khâu, nhiều bộ phận nên mất rất nhiều thời gian. Do đó, chúng ta đừng hy vọng có thể kết thúc các vấn đề chỉ sau một cuộc họp. (Còn nếu chúng ta thực hiện được một giao dịch nhanh gọn thì không thể ngoại trừ khả năng chúng ta đã có mối quan hệ làm ăn với công ty này từ trước hoặc những gì chúng ta mang đến cho họ rất "nóng hổi" hoặc chúng ta có thần may mắn phù trợ.)

Nếu theo đúng quy luật, chúng ta cần ít nhất ba cuộc họp để đi đến thỏa thuận:

Lần thứ nhất, thu thập thông tin về kế hoạch và mục tiêu của công ty đó, tìm hiểu thói quen chi tiêu của họ và thăm dò xem ai là người có quyền quyết định. Lần thứ hai, sử dụng những thông tin đã tìm hiểu được để trình bày luận điểm marketing của mình. Lần thứ ba, nhắc lại đề xuất của chúng ta với đúng đối tượng.

Với kinh nghiệm đúc kết trong nhiều năm qua, tôi thấy rằng quá trình chuẩn bị và khai thác thông tin cho cuộc họp đầu tiên là quan trọng nhất. Không có nó thì chúng ta không thể tiến đến cuộc họp thứ hai. Vì vậy, trước khi cố gắng bán hàng cho họ, hãy khôn khéo để họ mở đường, hướng dẫn mình đi đúng hướng.

Tuy nhiên, những đối tượng khách hàng tiềm năng thường không bao giờ thể hiện rõ những điều đó với bạn. Nhưng qua cuộc trò chuyện với họ, bạn sẽ tìm thấy cho mình những lời giải đáp đáng giá. Điều quan trọng là bạn phải luôn biết cách khai thác thông tin.

1. Hãy vui vẻ lắng nghe những người thích nói về bản thân!

Yếu tố quyết định thành công trong việc cho và nhận thông tin là mình đủ tỉnh táo để đưa ra quyết định cho trước hay nhận trước.

Tôi có quen một doanh nhân trước khi chào hàng, anh thường dành khoảng hai phút để giới thiệu về công ty mình và 20 phút để khách hàng tự giới thiệu về họ. Chắc chắn rằng chẳng có vị khách hàng nào cảm thấy ấm ức vì sự thiên vị thời gian như thế của anh ta.

Cái khó của mọi người là không biết chờ đợi, đặc biệt khi kể về những thành công của mình. Vì vậy, hãy dành cho họ một chút thời gian và trong khoảng thời gian họ khoe khoang về

doanh thu, ngân sách thị trường, dự đoán lợi nhuận… bạn hãy tranh thủ tính toán lại những điều khoản riêng của mình.

2. Tập cho khách hàng có thói quen trả lời câu hỏi

Tôi chưa thấy một trường hợp nào giao dịch thất bại chỉ vì nhân viên bán hàng đặt ra quá nhiều câu hỏi. Tôi cũng chưa bao giờ thấy một giao dịch nào gặt hái thành công khi nhân viên bán hàng không làm gì ngoài việc ngồi trả lời những câu hỏi.

Để có được thông tin, bạn phải biết khéo léo dẫn dắt khách hàng vào vòng xoay của những câu hỏi và câu trả lời mà không khiến họ có cảm giác như mình đang bị hỏi.

Bạn hãy nhìn quanh văn phòng, đưa ra nhận xét về các loại đồ đạc trong phòng, mở đầu mỗi câu hỏi bằng những lời khen vô thưởng, vô phạt như: “Bức hình kia đẹp quá. Đấy là hình bọn trẻ nhà anh à?” hoặc “Gậy tennis XYZ của ảnh trông hay quá, không biết có bao nhiêu người mua mẫu này nhỉ?” Tuy nhiên, những lời khen đó phải xuất phát từ suy nghĩ chân thành. Thông thường, những câu hỏi khó nhất lại nhận được những câu trả lời chân thành và tỉ mỉ nhất.

3. Trong cái rủi có cái may

Dù bạn đã chuẩn bị rất tốt cho một buổi thuyết trình, chưa chắc khách hàng đã có sự chuẩn bị tốt cho bạn.

Đôi khi, bạn sẽ bước vào một căn phòng và đối mặt với rất nhiều đối tượng tham dự: (a) những người không biết bạn là ai; (b) những người bận rộn và chỉ có vài phút dành cho bạn; (c) những người không hề quan tâm đến vấn đề của bạn; (d) những người quan tâm nhưng lại không có quyền quyết định.

Dù vậy, chúng ta cũng không nên cảm thấy quá nặng nề và ấm ức vì điều này. Nếu ngay lúc đó, bạn nói với mọi người rằng bạn rất thất vọng thì chắc chắn sẽ có người đứng dậy nói lời xin lỗi và đó chính là người chịu trách nhiệm chính của nhóm mà bạn đang rất cần tìm hiểu. Đây chẳng phải là thông tin rất quý giá với bạn hay sao?

Một nhân viên của công ty tôi vượt chặng đường xa xôi để đến tham gia một buổi thuyết trình. Ngay từ những phút đầu mọi thứ dường như đã không được như anh ta mong đợi. Những người đến dự thì phàn nàn rằng họ còn có một cuộc hẹn gặp khác trong vòng 20 phút nữa. Máy chiếu trong phòng họp trục trặc kỹ thuật nên không thể trình chiếu. Tồi tệ hơn, anh ta không thể xác định được ai là người phụ trách chính ở đây. Nhận thấy tình hình không ổn, anh ta đứng dậy bỏ đi và nói: “Thật chẳng ra làm sao cả. Tôi đã mất bốn tiếng đồng hồ bay đến đây gặp các anh và được đền đáp bằng sự chuẩn bị qua loa như thế này. Tôi sẽ không làm các anh mất thời gian nữa.”

“Anh sẽ không cảm thấy lãng phí thời gian đâu!” Giọng một người phụ nữ vang lên, tự xưng là giám đốc marketing của công ty, người phụ nữ đó nói: “Tôi là người có quyền quyết định ở đây.”

Đây thật sự là thông tin anh ta cần! Anh ta vui sướng đề nghị quý bà sắp xếp cho một cuộc họp quy mô bé hơn để có thể nhanh chóng bàn bạc và đi đến kết quả.

4. Tìm kiếm những cam kết ẩn

Đôi khi, một số khách hàng rất muốn mua nhưng lại cố tình gây khó dễ bằng những chiêu bài vụng về. Họ hù dọa bạn bằng những con số hoặc tranh luận với bạn để chứng tỏ họ thông minh như thế nào.

Một lần, chúng tôi đến một gặp vị phó tổng giám đốc marketing của một công ty rất có thế mạnh tài chính để mời tài trợ cho một sự kiện thể thao lớn. Sau bài trình bày của chúng tôi về kinh phí dự toán cho toàn bộ chương trình, vị phó tổng giám đốc đó hình như cũng đã có sự chuẩn bị từ trước nên đưa ngay cho chúng tôi một bản hạch toán khác với những con số thấp hơn. Ông ta nói: “Chúng tôi rất sẵn lòng hợp tác với các anh theo những điều khoản này và chỉ những điều khoản này thôi!” Nếu một người không có kinh nghiệm chỉ luôn tâm niệm một con số cố định trong đầu thì chắc chắn không hề quan tâm đến việc “chúng tôi rất sẵn lòng hợp tác với anh” nhưng một người giàu kinh nghiệm sẽ chộp ngay câu nói đó. Và chúng tôi đã nhanh chóng đi đến thỏa thuận hợp tác từ lời cam kết đó trên cơ sở những điều kiện họ đưa ra. Tuy nhiên, vì chương trình triển khai rất thành công giúp cho công ty

họ phát triển lớn mạnh nên cuối cùng họ cũng đã tiến đến những điều kiện mà chúng tôi đưa ra.

CÁCH GIẢI QUYẾT NHỮNG CÂU HỎI BẠN KHÔNG THỂ VÀ KHÔNG MUỐN TRẢ LỜI

Một người bạn của tôi luôn cười rất căng thẳng khi được hỏi một câu hỏi khó trả lời. Điều đó khiến tôi nghĩ rằng có điều gì đó không ổn đối với anh. Tôi hỏi: "Việc kinh doanh của anh thế nào?" anh không trả lời mà chỉ cười. Chỉ cần như thế cũng đủ khiến tôi biết được câu trả lời.

Khi tôi nói với anh rằng thói quen đó càng bộc lộ rõ sự căng thẳng của anh, anh nói: "Vấn đề là tuy hiểu rất rõ điều đó nhưng tôi không thể nào khắc phục được."

Rõ ràng, giải pháp duy nhất cho anh chàng này là phải ngừng cười. Nhưng nếu bảo anh thôi không cười nữa cũng giống như việc bảo ai đó không được đỏ mặt khi xấu hổ. Nói thì dễ nhưng thực hiện được không phải là điều đơn giản.

Cái khó trong trường hợp của anh chàng này cũng tương tự như cái khó của việc giải quyết những câu hỏi mà bạn thật sự không muốn trả lời hoặc đơn giản là không thể trả lời. Dưới đây là bốn cách gỡ rối để giúp bạn phần nào giải quyết vấn đề:

1. Đánh trống lảng

Tuy nhiên, bạn cần có sự hài hước để có thể giải quyết vấn đề theo cách này. Một lần, tôi có một bài nói chuyện với sinh viên trường tài chính Wharton ở Philadelphia. Hôm đó, sinh viên trường đã dồn dập tấn công tôi với những câu hỏi mang tính thăm dò và riêng tư. Bất ngờ nhất là một cậu sinh viên đã hỏi rằng tôi sẽ làm gì nếu chỉ còn 24 tiếng nữa để sống. Lúc bấy giờ, tôi biết rằng trong một hội trường chật kín hàng trăm sinh viên như vậy hoàn toàn không phải là bối cảnh thích hợp để tôi phát biểu những suy nghĩ cá nhân.

Thận trọng lựa chọn từ ngữ, tôi trả lời: "Tất nhiên, điều đó còn phụ thuộc vào vấn đề tôi đang ở đâu." Tất cả sinh viên cùng cười phá lên. "Và tôi sẽ không nói tôi đã ở cùng ai". Họ lại cười. Với cách trả lời dí dỏm này, tôi đã khéo léo chuyển chủ đề để tránh những câu hỏi tiếp theo kiểu như thế này.

2. Khen ngợi

Tuy nhiên, nhiều câu hỏi mang tính phô trương cũng có thể sẽ mang lại lợi thế cho bạn nếu bạn biết được người đặt câu hỏi đó: (a) đã biết câu trả lời hoặc (b) chỉ đang cố tìm cách chấm điểm cho bạn.

Khi người đặt câu hỏi rõ ràng chỉ đơn thuần nhằm mục đích thể hiện sự thông thái của họ thì bạn hãy hào phóng khen ngợi họ. Hãy nói: "Quả là một câu hỏi hay!" hoặc "Anh đã nêu lên một vấn đề rất quan trọng". Với những lời khen tương tự, người nghe chắc chắn sẽ bận rộn với việc tự chúc mừng bản thân mà không hề biết rằng đối phương đã nhanh chóng chuyển sang chủ đề khác.

3. Nhắc lại câu hỏi

Đây chính là nghệ thuật giao tiếp mà các chính trị gia vẫn thường sử dụng: trả lời khéo léo và thành công những câu hỏi khó bằng cách nhấn mạnh: "Tôi cho rằng điều mà anh đang hỏi tôi là…"

Sẽ chẳng có gì sai trái khi bạn nhắc lại câu hỏi của đối phương. Người nghe hầu như sẽ càng khâm phục bạn hơn khi bạn biết cách khéo léo tự tháo gỡ cho mình.

4. Lật lại vấn đề

Tôi biết rất nhiều người áp dụng chiến thuật lật lại vấn đề khi gặp phải câu hỏi hóc búa. Tôi từng nghe thấy câu hỏi kiểu như: "Ngân sách của bên anh dành cho dự án này là bao nhiêu?" và đối phương đã trả lời: "Anh hãy nói cho tôi biết điều đó".

Thật thú vị là có không ít người đã rơi vào bẫy như thế. Đôi khi, lật ngược lại vấn đề với đối phương cũng là một sự mở đường khéo léo. Lý do thứ nhất là giúp cho người được hỏi có thêm thời gian suy nghĩ. Thứ hai, đây cũng có thể coi là một cử chỉ khá thân thiện, nói lên rằng nếu anh công bằng với tôi, tôi cũng xử đẹp với anh. Trong quan hệ có đi có lại, cách xử lý này thể hiện đầy đủ ý nghĩa "ta sẽ cho đúng với những gì ta đã nhận được".

Đương nhiên, tôi không hề có ý khẳng định cách lật lại để né tránh vấn đề này là giải pháp chuẩn mực đối với cá nhân tôi hay với bất kỳ doanh nhân nào. Cách giải quyết này chỉ nên áp dụng hạn hữu trong một số tình huống nhất định. Trong thực tế, sự thành thật và thẳng thắn mới chính là đường lối chân chính nhất. Khi có người hỏi tôi những câu hỏi hóc búa nhưng mang tính xây dựng, tôi sẽ luôn cố gắng đưa ra những câu trả lời thành thật và rõ ràng nhất. Tôi nghĩ đó mới chính là những gì người nghe mong đợi.

ĐỂ TRÁNH ĐƯỢC SỰ PHẢN ĐỐI KỊCH LIỆT TỪ PHÍA ĐỐI PHƯƠNG

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến thất bại của một cuộc đàm phán: cái tôi quá mạnh mẽ, không thể kiểm soát cảm xúc. Trong những tình huống đó, chúng ta sẽ nghe thấy rất nhiều những câu nói như "dấu chấm hết" hay "không thể đàm phán được". Nhưng xét cho cùng, nguyên nhân cốt lõi của một cuộc đàm phán bế tắc vẫn là vấn đề giá cả.

Người bán kiên quyết bán với mức giá của mình, người mua lại chỉ có từng đó tiền. Vì vậy, điều cốt lõi ở đây là làm thế nào hai bên tìm thấy được tiếng nói chung để có thể đi đến thỏa thuận.

Đó cũng chính là lý do chúng ta cần khai thác thông tin của một số vấn đề vòng ngoài như thời hạn, giao hàng, khả năng tài chính… trước khi đi vào đàm phán vấn đề giá cả.

Nếu bạn muốn tìm con đường chắc chắn nhất để khiến khách hàng phản ứng dữ dội, đó chính là đưa ra một mức giá thật vô lý mà họ không bao giờ ngờ tới!

Một người đưa ra một phương án rất thú vị để giải quyết sự phản đối kịch liệt của đối phương như sau: lờ đi và chuyển sang một chủ đề khác, trong trường hợp sự phản đối đó quá bất ngờ và cương quyết đến mức mà bạn không còn cách nào để thay đổi suy nghĩ của họ hoặc bảo vệ lập trường của mình.

Tôi cũng mong mình sẽ đồng tình với phương án đó. Nhưng thực tế, tôi phát hiện ra rằng khi đối phương đã có những suy nghĩ bảo thủ thì cho dù bạn có cố gắng thế nào cũng khó thay đổi được suy nghĩ đó. Bạn không nên đàm phán thêm điều gì nữa mà hãy tìm phương án khả thi nhất là giúp họ giữ thể diện.

Cách tốt nhất để giải quyết những phản ứng gay gắt là tránh đề cập đến những vấn đề gây tranh cãi. Tôi không bao giờ đề cập đến chuyện tiền nong cho đến khi biết chắc rằng đối phương đã sẵn sàng. Tôi thích khéo léo dẫn dắt khách hàng bước vào một cuộc đàm phán giá cả hơn là đường đột theo cách của kẻ vụng về, ngớ ngẩn.

Nếu đến văn phòng của một hãng xe hơi để mời tài trợ cho một giải thi golf, tôi sẽ gợi ý cho họ về những gì mà đối thủ của họ sẽ làm đối với một giải đấu tương tự. "Có rất nhiều lựa chọn cho các anh, quan trọng là các anh mong muốn mức độ ảnh hưởng như thế nào và ngân sách của các anh dành cho sự kiện này là bao nhiêu. Ví dụ như với hãng Buick, họ tài trợ cho giải Buick mở rộng là X tỷ đô-la." Khi tôi nói điều đó, nếu họ có phản ứng: "Chẳng đời nào tôi bỏ ra nhiều tiền như vậy!" thì ít nhất tôi cũng đã đưa ra một gợi ý và không hề có ý đối đầu hay làm khó họ. Tôi cũng không hề đưa ra mức giá của mình nhưng ít nhất cũng giúp đối phương ngầm hiểu được con số hợp lý mà chúng tôi muốn ở họ là bao nhiêu.

Đây chính là nguyên tắc cơ bản của bán hàng. Dù chào hàng một ngôi nhà hay một đồ vật trong ngôi nhà, những người bán hàng cũng phải biết cách tìm hiểu ngân sách tài chính của đối phương dành cho dự án này. Tuy nhiên, đối với những tập đoàn lớn, nơi những nhân viên bán hàng của họ chỉ nhắm vào đối tượng khách hàng là những công ty nổi tiếng có ngân sách khổng lồ thì phần lớn đều bỏ qua nguyên tắc này.

MỘT LỰA CHỌN DÙ RẤT NHỎ CŨNG CÓ THỂ NÓI LÊN NHIỀU ĐIỀU HƠN THẾ!

Khi một người buộc phải lựa chọn giữa A và B, bạn sẽ hiểu thêm nhiều điều về họ. Cũng giống như việc đưa cho trẻ con kem sô-cô-la hay va-ni để chúng lựa chọn, bạn sẽ hiểu hơn về sở thích của chúng. Với đứa trẻ và que kem, chúng ta có thể tìm hiểu được những giá trị tâm lý học. Còn trong kinh doanh, cái được đằng sau những lựa chọn lớn hơn rất nhiều.

Đặt ra những phương án lựa chọn A hoặc B cho người khác sẽ mang lại nhiều lợi thế cho bạn. Tuy nhiên, đôi khi có những lựa chọn xuất hiện bất ngờ mà bạn không cần phải cố gắng hay nỗ lực gì và thậm chí ngay cả đối phương cũng không hề biết là mình đã lựa chọn.

Gần đây, tôi đến gặp một vị quản lý cấp cao ở London để bàn về các dự án lớn mà họ đang nghiên cứu hợp tác với chúng tôi. Chúng tôi ngồi trong một căn phòng sang trọng tại khách

sạn cùng với sự tham gia nhân viên cấp dưới của ông. Khi chúng tôi đang bàn bạc một dự án thì chuông điện thoại reo. Vị quản lý này đứng dậy nghe điện thoại, nói một vài câu và dập máy. Chúng tôi tiếp tục bàn sang dự án khác thì lại có tiếng chuông reo. Lần này, người nhân viên cấp dưới ra nghe điện thoại. Dấu hiệu của một lựa chọn đã hé mở và tôi không nghĩ rằng cả hai người này cũng có thể nhận thấy.

Tôi hiểu ra rằng cuộc hội thoại bị gián đoạn bởi cú điện thoại thứ hai đối với công ty này quan trọng hơn những gì thảo luận lúc ban đầu, chi tiết anh nhân viên chạy ra nghe điện thoại nói lên rằng vấn đề đang thảo luận rất quan trọng và anh ta không muốn sếp mình bị mất tập trung. Một lúc sau, chúng tôi chuyển sang chủ đề khác và khi có cuộc điện thoại thứ ba, vị quản lý lại tự mình nhấc máy, hành động này càng khẳng định những phán đoán của tôi.

PHÁT TRIỂN BẢN NĂNG CỦA KẺ SÁT NHÂN – KHÔNG MÁU, KHÔNG MỒ HÔI, KHÔNG NƯỚC MẮT!

Tôi vẫn thường nghe ai đó nhắc đến từ "bản năng kẻ sát nhân" nhưng tôi không hiểu được ý nghĩa thật sự của nó.

Một số người so sánh "bản năng kẻ sát nhân" của một doanh nhân với một "thiện xạ". Họ ví những doanh nhân như nhà vô địch quyền anh hay một cầu thủ quần vợt sau khi hạ gục đối thủ. Nhưng kiểu chiến thắng này không phù hợp khi áp dụng trong thương trường, nơi mà việc giữ được đối phương trong suốt cuộc chơi được cho là vinh quang hơn là loại họ ngay từ vòng đấu đầu tiên.

Nhiều người cho rằng "bản năng kẻ sát nhân" có nghĩa là tấn công vào điểm yếu – tìm kiếm điểm yếu của đối phương và đánh bại họ. Điều này rất có thể phù hợp trong kinh doanh nhưng sẽ không đúng nếu đối phương chiến đấu bằng thực lực của họ. Tôi luôn tin rằng một người luôn biết nỗ lực phấn đấu không ngừng sẽ luôn thành công hơn những người chỉ biết mãn nguyện với những gì mình dễ dàng đạt được.

Với tôi, cái gọi là bản năng trong "bản năng kẻ sát nhân" thực thụ không chỉ dừng lại ở mục tiêu trở thành "kẻ sát nhân" đơn thuần. Tôi cho rằng, những điều tôi muốn chia sẻ dưới đây chính là những bản năng gốc cần trau dồi cho đàm phán kinh doanh:

1. Thời gian sẽ làm lành mọi vết thương

Khi còn trẻ, tôi thường dễ mất bình tĩnh nếu mọi việc không thuận theo ý mình. Nếu một khách hàng của tôi ký hợp đồng với một công ty khác, nhiều khi tôi sẽ lên tiếng chỉ trích họ vì đã đưa ra một quyết định làm ảnh hưởng đến lợi ích của tôi. Mặc dù mất hợp đồng đó nhưng tôi vẫn nghĩ rằng mình sẽ làm lại nó bằng mọi giá. Nhưng tôi không thấy được sự thiển cận đó sẽ làm mất chỗ đứng của bản thân trong suy nghĩ của người mà tôi đang cố đoạt lại. Lẽ ra tôi nên lùi lại, tự nhủ: "Thật là ngớ ngẩn. Hãy đợi thêm một vài năm nữa. Lúc đó, họ sẽ tự tìm đến mình."

Sau này, khi trưởng thành và chín chắn hơn, thời gian đã giúp tôi hiểu ra nhiều điều và đó chính là vũ khí lợi hại nhất mà tôi có.

2. Tiền bạc không phải là vấn đề cốt lõi

Người ta thường nói: "Khi ai đó nói không phải là vấn đề tài chính mà là vấn đề nguyên tắc, chắc chắn đó chính là vấn đề tài chính." Nhưng một chuyên gia đàm phán chuyên nghiệp dám hy sinh vấn đề tiền bạc để đạt được những mục tiêu lớn hơn mà không cần phải đắn đo nhiều.

Ví dụ, các cơ quan tổ chức của các sự kiện thể thao lớn thừa nhận sẽ phải đối mặt với nhiều bài toán tài chính trong việc lựa chọn mạng lưới truyền hình nào sẽ phát sóng sự kiện của họ. Những nhà tổ chức chuyên nghiệp thừa kinh nghiệm để hiểu rằng phát sóng rộng rãi (cũng là đảm bảo sự phát triển lâu dài của sự kiện) thường có giá trị hơn rất nhiều so với khoản lợi nhuận thu được trước mắt.

3. Khi bản thân không phải là chủ nhân của một phát minh

Rất nhiều người kiên trì theo đuổi dự án mình say mê nhưng lại tỏ ra rất đau khổ khi họ không phải là người khởi xướng dự án đó. Đây chính là kiểu người theo chủ nghĩa phân biệt

nguồn gốc. Những người như thế dễ khiến dự án thất bại chỉ vì thiếu tâm huyết và thói quen đổ lỗi cho đồng nghiệp của mình.

Tôi rất ngưỡng mộ những người có thể dồn hết tâm huyết vào những việc mà cho dù ý tưởng đó là của họ hay của ai khác. Dù có ai ngăn cản họ, họ cũng vẫn kiên quyết thực hiện.

4. Không có dũng khí, không có vinh quang

Hầu hết mọi người đều thừa thông minh để biết rằng khi nào họ có lợi thế trong đàm phán. Nhưng không phải ai cũng có đủ dũng khí để sử dụng chúng.

Cách đây vài năm tại Hollywood, tôi tham dự một cuộc đàm phán giữa một ông chủ hãng phim và ba khách hàng châu Âu. Ông chủ hãng phim đưa ra bảng báo giá rất cao. Ba người khách mặc cả với một mức giá rất vô lý. Ông chủ hãng phim liền nói: “Thưa các quý ông, chúng ta không còn gì để thảo luận thêm nữa” và lịch sự tiễn ba người khách ra khỏi văn phòng.

Cuộc đàm phán diễn ra chóng vánh chỉ trong vòng hai phút 18 giây. Ông bạn tôi quay sang bảo: “Sau khi hết sốc, họ sẽ quay trở lại. Họ đã lặn lội từ xa xôi như thế đến đây, chắc chắn sẽ không thể trở về tay không được”. Quả thật, những gì diễn ra ngày hôm sau đã chứng minh những điều anh ta nói là hoàn toàn có cơ sở.

5. “Chắc là có nhầm lẫn gì đây, thưa quý ông!”

Tôi vẫn rất mơ hồ về ranh giới giữa hai khái niệm “tên sát nhân” và “bản năng” cho đến khi biết được câu chuyện sau đây giữa hai nhà tài chính lừng danh Morgan và Rockefeller .

Một lần, J. P. Morgan muốn mua một vùng mỏ quặng sắt rất lớn ở Minnesota của John D. Rockefeller. Rockefeller liền cử con trai John D., Jr., đến gặp Morgan.

“Giá cả thế nào vậy?” Morgan hỏi.

“Tôi nghĩ chắc là có sự nhầm lẫn nào đó, thưa ngài Morgan!” Cậu con trai trả lời “Tôi đến đây không phải để bán. Tôi hiểu ngài đã rất muốn mua.”

Morgan có thể là một "kẻ sát nhân" lừng danh nhưng John D., Jr., lại là người có bản năng rất chính xác.

CÁCH XỬ LÝ NHỮNG "ĐẠI CHÍCH CHÒE"

Trong cuộc đời kinh doanh của mình, chắc chắn bạn sẽ gặp phải những đối tượng tự cao tự đại, luôn coi mình là nhất. Như quy luật chung, đối với những kẻ ba hoa chích chòe và đại ích kỷ này, bạn nên áp dụng ba đối sách như sau:

Một là, tránh xa họ (trong trường hợp này, có lẽ bạn phải cắt giảm đến 2/3 dân số thương mại của mình).

Hai là, cạnh tranh với họ, kết hợp sự huênh hoang, cường điệu của họ với của chính mình. Mọi người thường đều rất dễ rơi vào cạm bẫy này mà bản thân không thể nào nhận biết được.

Ba là, đảo ngược tình thế, lôi kéo họ bằng sự vuốt ve và xu nịnh (theo cách họ muốn).

Một lần, tôi ăn tối với hai vị đại chích chòe có một không hai trên thế gian. Hai đại gia này gần như dành trọn cả buổi tối để khoe mẽ với nhau. Một người kể về ngôi nhà 28 phòng của mình ở miền Nam nước Pháp, người kia nhắc đến biệt thự 29 căn phòng ở bờ biển Caribe. Một người say sưa với những cải tiến của chiếc máy bay phản lực G-III Gulfstream của mình, người kia không ngần ngại ngợi ca sự thần tốc của chiếc G-IV yêu quý. Một người nói rằng đã quyên góp 30 triệu đô-la cho một bệnh viện ở Bắc Mỹ, người kia nói cũng đã quyên tặng 35 triệu đô-la cho một trung tâm y tế ở Tel Aviv.

Cuộc đối thoại cứ liên tục diễn ra suốt năm hồi mới kết thúc. Sau chầu rượu, nhà Triệu Triệu Phú Số 1 hỏi: "Anh có làm một điếu xì-gà không?"

"Có", Vị TriệuTriệu Phú Số 2 trả lời.

"Ồ, anh phải thử một điếu của tôi. Tuần trước, tổng thống Marcos vừa tặng nó cho tôi."

Vị Triệu Triệu Phú Số 2 vội vàng rút xì-gà từ trong túi áo vét ra, tự hào khoe: "Hút của tôi đi. Castro vừa tặng nó cho tôi."

Hai anh chàng này cứ tưởng rằng đối phương của mình là một kẻ ngốc để cố gắng nâng giá trị của mình lên. Nhưng giá như một trong số họ biết học cách khiêm tốn và chấp nhận bị lép vế bởi những con thuyền, chiếc máy bay của đối phương thì kết quả sẽ êm đẹp và lâu bền hơn rất nhiều.

Khi đối mặt với những người đạt được thành tựu nào đó trong cuộc sống và muốn thổi phồng nó lên, bạn hãy cổ vũ họ, hòa nhịp với họ hơn là cố gắng dìm họ bằng tiếng trống của mình.

HỌC CÁCH NÓI "KHÔNG" TRƯỚC KHI ĐỒNG Ý!

Tôi thuộc típ người đưa ra quyết định rất nhanh, nhưng có những trường hợp phải mất rất nhiều thời gian tôi mới có thể đưa ra câu kết luận chính xác.

Khi đến thời điểm cần đưa ra quyết định, tôi đã phải cố gắng hết sức để nói không trước khi chấp thuận một điều gì. Để có thể cam kết một điều gì đó, tôi phải tiến hành cân nhắc kỹ càng những sáng suốt cũng như sai lầm trong quyết định của mình. Nhưng khi đã đồng ý, tôi không bao giờ ân hận hay băn khoăn.

Tuy nhiên, nói như thế không có nghĩa là mọi quyết định đối với tôi đều đơn giản và thuận lợi. Cũng như người khác, có những lúc tôi cũng sai lầm và không phải mọi quyết định bản thân đưa ra đều đúng đắn. Trong cuộc sống có năm tình huống rất dễ khiến con người đi đến những quyết định sai lầm:

1. Bạn có đang lắng nghe những gì người khác đang nói không?

Khi gặp một người nào đó, tôi luôn đặt giả thiết rằng họ không biết tôi là ai, hoặc nếu có biết thì cũng có thể họ không còn nhớ tên tôi. Trong những tình huống đó, tôi không đợi họ hỏi mà sẽ chủ động bắt tay và giới thiệu: "Chào anh. Tôi là Mark McCormack." Cử chỉ này sẽ giúp hai bên thoát khỏi sự bối rối và khó xử.

Một cuộc đối thoại trong kinh doanh cũng có những tình huống tương tự như thế. Nhiều người vì giữ phép lịch sự đã cho mình quyền tham gia vào những cuộc thảo luận mà bản thân họ không biết là đối phương đang nói về cái gì. Tồi tệ hơn, họ thậm chí còn đưa ra

những quyết định mà không hề đắn đo tự hỏi bản thân: “Chúng ta vẫn đang thảo luận vấn đề đó chứ?”

2. Bạn có bị ảnh hưởng bởi suy nghĩ tập thể?

Quyết định tập thể không phải lúc nào cũng là những quyết định đúng đắn. Người ta có xu hướng hoài nghi những quyết định đưa ra bởi một nhóm người trong một cuộc họp với mục tiêu đạt được sự đồng thuận. Lúc đó, chỉ vì cố gắng làm vừa lòng lãnh đạo và đồng nghiệp, không ai trong số họ dám đưa ra ý kiến chủ quan hay lập trường riêng của mình. Vì thế, chỉ một lúc sau, tất cả mọi người sẽ tán thành cùng một ý kiến và thể hiện niềm hân hoan mà các nhà tâm lý học gọi đó là “suy nghĩ tập thể”. Sự vui mừng này thường khiến con người ta đi đến những kết luận xa rời thực tế.

Cũng bởi lẽ đó mà tôi luôn lắng nghe tất cả ý kiến của số đông, nhưng lại thường tự mình đưa ra quyết định sau khi mọi người ra về.

3. Sự lựa chọn được đóng khung như thế nào?

Nếu phải lựa chọn giữa một giao dịch với 80% cơ hội thành công và một giao dịch với 20% nguy cơ thất bại, bạn sẽ lựa chọn như thế nào? Hầu hết mọi người đều ưu ái cho giao dịch thứ nhất, dù rằng lựa chọn đó là đương nhiên rồi, vì sự đóng khung của lựa chọn ở đây là con người ta bao giờ cũng hướng đến thành công thay vì thất bại.

Một nhân viên bán hàng xuất sắc sẽ biết cách đóng khung bài trình bày của mình theo hướng quan niệm tích cực. Tuy nhiên, một người khôn ngoan sẽ nhận biết được nhân viên bán hàng này đang nhằm mục đích gì và sẽ tiến hành khảo sát kỹ lưỡng lựa chọn của mình giữa nhiều lựa chọn và triển vọng khác.

4. Bạn có quan tâm những số liệu mới nhất nói lên điều gì không?

Khi còn là ông chủ một đại lý ôtô, tôi đã hỏi giám đốc bán hàng về tình hình kinh doanh hiện tại, anh ta hồ hởi khoe: “Tuyệt lắm, sếp ạ! Tuần này, chúng ta đã bán được 50 chiếc xe.” Đây quả là số liệu mới nhất, nhưng với tôi thì nó không có ý nghĩa gì cả, vì cậu ta không báo cáo cho tôi số lượng xe bán được so với cùng kỳ tháng trước hay cùng kỳ năm ngoái như thế

nào. Hoặc trong 50 chiếc xe, có bao nhiêu chiếc là loại có lợi nhuận cao? Hoặc thậm chí là bao nhiêu chiếc xe được đầu tư từ vốn vay tín dụng và lãi suất vay ngân hàng? Thông tin tôi nghe được từ giám đốc bán hàng quyết định việc tôi sẽ sa thải hay tăng lương cho anh ta.

5. Bạn có đánh giá quá cao những thành công của mình không?

Con người thường có thói quen liên tưởng một vấn đề hiện tại với những thành công trong quá khứ. Như thế có nghĩa là bạn đang có xu hướng đánh giá quá cao những thành tựu của mình. Bạn bắt đầu đánh giá mọi tình hình bằng cách hoài niệm những vinh quang của quá khứ hơn là tìm kiếm những cơ hội mới với nhiều điều khác lạ và mới mẻ hơn.

Đôi khi chính bản thân bạn tự dấn thân vào cạm bẫy này. Một nhân viên tìm đến tôi để trình bày một vấn đề thường xảy ra trong kinh doanh của khách hàng như sau: bạn trai của một nữ vận động viên nghĩ rằng anh ta có thể quản lý vấn đề tài chính của cô ấy hiệu quả hơn chúng tôi!

Trường hợp này cũng không hiếm. Với tôi, áp dụng cách xử lý tình huống như những gì tôi đã làm rất đơn giản nhưng kinh nghiệm của cách đây sáu tháng hay một năm liệu có phù hợp với thời điểm hiện tại không?

Rõ ràng, chúng ta nên biết rút ra bài học từ kinh nghiệm nhưng hãy luôn nhớ rằng kinh nghiệm của bạn không phải lúc nào cũng có thể phù hợp để áp dụng.

YẾU TỐ CÁ NHÂN TRONG ĐÀM PHÁN KINH DOANH

Tôi nhớ đến một câu nói rất hay của nhân vật Michael Corleone trong tác phẩm *Bố già* của Mario Puzo như sau: “Đây là vấn đề kinh doanh, không phải là vấn đề cá nhân.” Sự rõ ràng này rất cần thiết, tuy nhiên trong đàm phán, nếu biết khéo léo kết hợp thêm một chút yếu tố cá nhân thì bạn sẽ có thêm lợi thế.

Ví dụ điển hình là trường hợp của Bert Fields – luật sư bào chữa nổi tiếng tại Hollywood, từng giải quyết rất nhiều vụ kiện khó và phức tạp của các ngôi sao điện ảnh, trong đó phải kể đến vụ tranh chấp hợp đồng liên quan đến Mario Puzo.

Sau thành công vang dội của tác phẩm điện ảnh *Bố già*, Mario Puzo tiếp tục viết kịch bản gốc cho phim *Siêu nhân* và *Siêu nhân II*. Fields đã đứng ra đàm phán một hợp đồng lớn cho Puzo, đó là 1% lợi nhuận trên mỗi chiếc vé bán ra. Tuy nhiên, Alexander Salkind – người chịu trách nhiệm sản xuất phim *Siêu nhân* đã do dự trước điều kiện đó. Dưới thế lực của luật sư bào chữa của mình, Salkind cho rằng kịch bản của Puzo "chưa đáp ứng được tiêu chuẩn của điện ảnh".

Quyết tâm theo đuổi đến cùng, Fields đã đi khắp nơi, thu thập các lời khai. Salkind cũng là típ người lịch thiệp và có nhiều mối quan hệ. Vì thế, Fields nghi ngờ rằng các luật sư của Salkind đã xem vấn đề của Puzo như một vấn đề kinh doanh, còn với Salkind có thể sẽ có một chút yếu tố cá nhân hơn.

Fields vẫn cố gắng tiếp tục đàm phán với Salkind và luật sư, anh hẹn gặp tại một khách sạn ở San Remo của Italia. Họ đang nói chuyện rất thân tình trong sân khách sạn thì Puzo đi dạo ngang qua. Salkind rất ngạc nhiên và ôm chầm lấy Puzo: "Ôi, anh bạn của tôi, Mario!"

Ngay lúc đó, Fields chớp luôn cơ hội: "Ông Salkind, ông Mario Puzo có điều gì sai sót trong việc thực hiện hợp đồng không?"

Salkind chần chừ. Chắc chắn là ông ta không thể nói điều gì đó không tốt trước mặt Puzo nên ông quay sang hỏi ý kiến luật sư của mình nhưng Fields tiếp tục nhắc lại câu hỏi một lần nữa. Salkind đưa mắt nhìn Puzo cười và nói: "Phải thừa nhận là không những Puzo thực hiện rất nghiêm túc theo đúng hợp đồng mà còn thể hiện rất tuyệt vời!"

Chiến thuật của Fields khi đan cài một chút yếu tố cá nhân để giải quyết vấn đề kinh doanh như trường hợp trên đây thực ra hoàn toàn có thể chấp nhận được và không có gì đáng hổ thẹn.

Ngược lại, nếu như trong quan hệ với bạn bè thân thiết, chúng ta đẩy vấn đề cá nhân đi quá xa như lợi dụng quan hệ bạn bè để ký những hợp đồng không có chất lượng thì mới là điều đáng hổ thẹn! Khi giao dịch với bạn bè, bạn nên lưu ý một vấn đề rất quan trọng, đó là chất lượng.

Một nhân viên của tôi đã tỏ ra lo lắng khi tiếp cận với bạn mình là người có quyền ra quyết định của một công ty nọ. Biết ý tưởng cậu đưa đến cho công ty kia là ý tưởng hay nhưng cậu ta vẫn cảm thấy khó xử và không muốn đặt bạn mình vào tình huống phải nói lời đồng ý hay từ chối. Nhưng với niềm tin rằng đây là cơ hội tốt nên cuối cùng cậu vẫn mạnh dạn tiếp cận. Cậu ta nói ngay với bạn mình: "Vì vấn đề quan niệm, mình biết là mình nên làm dự án này với một người khác thì tốt hơn. Nhưng vì tình bạn của chúng ta, coi như mình nợ cậu lần này ".

Nếu một cuộc đàm phán chỉ đơn thuần là kinh doanh, chúng ta hãy cố gắng xen cài một chút yếu tố cá nhân. Còn nếu quá nặng về vấn đề cá nhân, hãy hướng nó về đúng với nguyên tắc của kinh doanh.

CẢNH GIÁC VỚI NHỮNG CON SỐ KHỞI NGUỒN

Rất khó để đưa ra khái niệm tổng quát về nhân tố quan trọng nhất của một cuộc đàm phán. Tình hình luôn có thể thay đổi và mỗi giao dịch kinh doanh lại có những đặc thù riêng. Thành công chủ yếu phụ thuộc vào chất lượng và dịch vụ của sản phẩm, kết hợp thêm một số yếu tố khác như thời gian, cách hành xử và sự may mắn.

Nhưng có một nhân tố tôi cho là quan trọng hàng đầu và cũng rất nguy hiểm đó là con số báo giá đầu tiên. Điều này có nghĩa là con số báo giá đầu tiên cao hay thấp đều ảnh hưởng trực tiếp đến mọi diễn biến theo sau nó. Dù là người mua hay người bán, bạn cũng nên hết sức cẩn thận với con số này. Nếu không phải là người đặt ra nó, bạn cũng phải tìm hiểu xem nó hình thành như thế nào và có nguồn gốc từ đâu.

Chúng ta thường gặp những sản phẩm không có giá bán lẻ cụ thể. Chẳng hạn như những nhà buôn đồ cổ, họ cho phép mình định giá cao đồ vật của mình để gây ấn tượng bằng chiến lược giảm giá ngay tại chỗ.

Nhưng trong giao dịch kinh doanh thì mức giá đó dường như mơ hồ hơn. Ở những cuộc đàm phán gay cấn, hàng loạt con số được đưa ra thảo luận và người ta rất khó phân biệt đâu là thật đâu là ảo, thậm chí những chuyên gia đàm phán khôn khéo nhất cũng không xác định được đâu là ranh giới của mức giá sàn và mức giá trần.

Có hai tình huống đàm phán sau đây bạn rất dễ mắc sai lầm trong phán đoán:

1. Nghịch đảo của "thả mồi bắt bóng"

Chúng ta đã quá quen thuộc với kiểu bán hàng "thả mồi bắt bóng" – chiến thuật thu hút khách hàng bằng chiêu bài giảm giá phổ biến và hoàn toàn hợp pháp. Nếu không chấp nhận bán lỗ để kéo khách thì làm sao các siêu thị và cửa hàng bách hóa có thể tồn tại được?

Nhưng trong sân chơi kinh doanh quy mô lớn, bạn không thể áp dụng chiến thuật bán hàng này mà chỉ có thể áp dụng phương pháp nghịch đảo của nó. Đó là, đưa ra cho khách hàng mức giá cao và sau đó thuyết phục khách hàng đàm phán hạ mức giá. (Xuống mức mà bạn có thể chấp nhận được.)

Một lần, nhân viên bán hàng của công ty nọ tìm đến tôi để chào hàng dự án rất phù hợp với mục tiêu kinh doanh của một khách hàng của chúng tôi. Nhưng họ chào với giá 300.000 đô-la. Tôi bảo với họ rằng mức giá đó không hợp lý. Thật bất ngờ, anh chàng đó lại tỏ ra rất tán thành: "Anh nói đúng, nó không giá trị đến mức như thế!" Thế là chúng tôi đã chia tay nhau trong tâm trạng rất thoải mái.

Một tuần sau, anh ta gọi lại. "Thật buồn khi dự án đó không thể bán được với giá 300.000 đô-la vì chắc chắn nó sẽ giúp khách hàng của anh giải quyết được vấn đề. Nhưng anh nghĩ thế nào nếu tôi quay lại với một dự án nhỏ hơn nhưng cũng có hiệu quả tương đương với giá 75.000 đô-la?"

Gói dự án 300.000 đô-la đã hoàn toàn chìm hẳn trong đầu tôi nhưng từ một dự án 300.000 đô-la xuống còn 75.000 đô-la thì tại sao tôi lại có thể bỏ qua được?

Nhưng chỉ đến khi ngồi thảo luận với các cấp quản lý trong công ty (những người chưa hề biết đến con số 300.000 đô-la) và họ đi đến kết luận là dự án đó chỉ đáng giá 25.000 đô-la, lúc đó tôi mới nhận thấy cách thức bán hàng của anh chàng kia đã thật sự làm tôi mất phương hướng.

2. Những cuộc nói chuyện thân tình

Người ta sẽ dễ dàng thiết lập cách thức bán hàng như trên trong một cuộc nói chuyện thân tình. Bởi vì trong không khí ấm áp tình bằng hữu, không ai có xu hướng đặt ra những thử thách hay tương tự như thế. Thậm chí, người ta còn rất dễ đồng cảm với nhau.

Chẳng hạn, một người hàng xóm nói với bạn rằng có người trả giá ngôi nhà của anh ta là 600.000 đô-la. Bạn cảm thấy rất bất ngờ bởi bạn biết rằng thực chất ngôi nhà trị giá chỉ khoảng 450.000 đô-la. Tất nhiên, anh bạn hàng xóm sẽ nói với bạn rằng anh ta không bán.

Nhưng thực tế thì đó chính là dấu hiệu bắt đầu của một cuộc mua bán và là lúc anh hàng xóm "thả neo" bạn. Chắc chắn rằng dù bạn hay bất cứ người nào đã nghe con số 600.000 đô-la của anh ta cũng sẽ hướng cho khách hàng trả giá bằng một con số gần với mức giá đó và chắc chắn là anh ta sẽ bán.

Điều tôi muốn nói ở đây không phải là khuyên bạn nên thao túng các con số trong giao dịch kinh doanh mà chỉ muốn khuyên bạn rằng hãy cảnh giác với những gì người ta đang dẫn dắt bạn.

GIÁ TRỊ ĐẰNG SAU MỘT GIAO DỊCH KINH DOANH "KHÔNG TỐT, KHÔNG TỒI"!

Những chuyên gia đàm phán có kinh nghiệm tiết lộ rằng có ba kiểu giao dịch kinh doanh: thành công, thất bại và không tốt, không tồi. Với một giao dịch thành công, hai bên đều hân hoan, vui vẻ. Với một giao dịch thất bại, một bên sẽ đau khổ hơn đối phương. Còn với một giao dịch không tốt, không tồi nhẽ ra chẳng có gì để phàn nàn nhưng họ vẫn cứ phàn nàn.

Chính cách mà thương vụ kiểu đó gây nên sự ức chế và rạn nứt mối quan hệ kinh doanh là cơ sở giúp tôi kết luận rằng những giao dịch kinh doanh không tốt, không tồi thường là những giao dịch nguy hiểm nhất.

Đây là một ví dụ điển hình. Một công ty nhỏ đang trên đà phát triển nên rất cần sự tư vấn của người cố vấn. Tuy nhiên, vì điều kiện kinh tế có hạn, họ chỉ có thể trả anh ta một phần nhỏ khoản phí tư vấn hàng tháng. Anh ta đắn đo mãi và cuối cùng cũng đồng ý. Song ngay sau khi thù lao bị giảm sút, chất lượng dịch vụ cũng giảm sút. Với quan niệm "tiền nào của

đấy", chi phí thấp thì sự ưu tiên cũng sẽ giảm đi. Những biểu hiện sau đó của anh ta là không nghe điện thoại của khách, gửi báo cáo ẩu và tiến độ công việc chậm trễ.

Điều đáng quan tâm ở đây là công ty đó đã sai lầm khi cắt giảm chi phí hơi thái quá. Nhưng sai lầm của người cố vấn kia còn trầm trọng hơn. Anh ta đã tự hạ thấp giá trị và uy tín của mình, đánh mất niềm tin của khách hàng. Lẽ ra, anh ta nên biết đâu là điểm dừng đúng đắn.

Hãy thẳng thắn bày tỏ quan điểm

Nếu tham gia một giao dịch kinh doanh không tốt, không tồi như đã đề cập, bạn hãy thẳng thắn bày tỏ quan điểm chứ không nên vừa làm vừa ấm ức ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

Tôi đã gặp những trường hợp một người sau khi hoàn thành công việc thì phát biểu rằng họ không thích công việc đó chút nào. Cũng giống như một người vào nhà hàng và gọi người phục vụ ra than phiền về thức ăn sau khi ăn hết các món ăn.

Cách duy nhất để đối phương hiểu được quan điểm của mình là hãy thẳng thắn nói với họ những gì mình nghĩ.

Có nhiều công ty đã đến đàm phán với chúng tôi về hợp đồng thuê quảng cáo các vận động viên. Giả sử, con số họ đưa ra là 5.000 đô-la. Trên thực tế, chúng tôi nhận được con số cao hơn mức này bốn đến năm lần. Nhưng chúng tôi không lập tức phủ nhận lời đề nghị của họ mà khéo léo bày tỏ: "Thực ra, 5.000 đô-la là một giao dịch mà chúng tôi không mong muốn. Bởi vì có rất nhiều khách hàng đã trả chúng tôi mức giá không dưới 20.000 đô-la cho chất lượng dịch vụ và những lợi ích lâu dài mà chúng tôi mang đến cho họ. Nhưng vì mối quan hệ hợp tác lâu dài của hai bên, có thể nói đây là lần đầu tiên và cũng là lần cuối cùng chúng tôi chấp nhận thỏa thuận này."

Sự thẳng thắn như vậy sẽ giúp cả hai bên hiểu rõ nhau và mang lại cho đối phương cách nhìn nhận đúng hơn về những giao dịch tiếp theo trong tương lai.

Hãy có cái nhìn rộng mở hơn

Lời khuyên chân thành nhất cho bạn khi đối mặt với những giao dịch kinh doanh "không tốt, không tồi" là hãy có cái nhìn rộng mở hơn và nghĩ về chúng như bước khởi đầu cho những mối quan hệ giao dịch về sau.

Sự vươn tầm quốc tế của giải Liên đoàn bóng đá quốc gia (NFL) là một minh chứng điển hình.

Khi chúng tôi bắt đầu bán bản quyền truyền hình quốc tế của những trận đấu của giải NFL, đó cũng là lúc người ta bắt đầu thờ ơ với bóng đá Mỹ. Chúng tôi vẫn chuẩn bị tâm lý rằng phải biết chấp nhận những thăng trầm trước khi gặt hái thành công nên chúng tôi quyết định vui vẻ chấp nhận những giao dịch kinh doanh không tốt, không tồi.

Năm 1982, chúng tôi tổ chức giải siêu cúp Eagles-Raiders tại khuôn viên một nhà hát ở Anh. Đó là sự kiện rất hài hước nhưng mang đậm phong cách Anh-điêng. Sau đó, chúng tôi tiếp cận Kênh 4 đài truyền hình Anh về việc trình chiếu chương trình "Thể thao trong tuần". Kênh 4 quy mô nhỏ, mới hình thành và rất độc lập nên rất cần có một chương trình độc đáo. Nhưng dù vậy, kết quả đàm phán của chúng tôi không được như mong đợi.

Kế hoạch của chúng tôi rất đơn giản: biên tập lại chương trình "Thể thao trong tuần" thành chương trình có thời lượng phát sóng gói gọn hơn và hy vọng khán giả Anh sẽ đón nhận nó, dần dần mở rộng phạm vi khán giả và tạo tiền đề phát triển cho tương lai. Hiện tại, NFL đang tiến đến giai đoạn hai của sự phát triển – tường thuật trực tiếp những trận đấu nước ngoài.

Chúng tôi triển khai cách tiếp cận tương tự với thị trường Nhật. NFL và Coca-cola đã tài trợ giải Super Bowl ở Tokyo. Ở Australia có giải Monday Night Football vào tối thứ Ba hàng tuần. Ở Italia có 72 đội chia làm ba câu lạc bộ chơi bóng đá Mỹ. Ở châu Âu cũng tổ chức giải cúp châu Âu để tranh giải vô địch Cúp bóng đá châu Âu. Chính vì thế, chúng ta mới biết đến NFL độc quyền với những cái tên như "Chú báo Paris" hay

"Con hổ Tokyo".

Với thành công như thế này, ít ai tưởng tượng được những thăng trầm trong chặng đường quảng bá sản phẩm của chúng tôi như thế nào. Để vươn tầm quy mô, bạn phải biết góp nhặt từ những điều dù là rất nhỏ.

ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT CHUYÊN GIA ĐÀM PHÁN CÓ ĐẲNG CẤP?

Một người đàm phán giỏi phải biết:

1. Anh ta đang đàm phán cái gì?

2. Thỏa thuận sẽ được ký kết trong bao lâu?

3. Ai là những người có liên quan?

4. Ai là đối tượng không liên quan?

5. Số tiền giao dịch là bao nhiêu?

Trên đây là những điều cơ bản phải đạt được của đàm phán. Hãy cố gắng để kết thúc cuộc đàm phán cho dù có phải trải qua một quá trình lâu dài và căng thẳng.

Nhưng đàm phán không chỉ dừng lại ở việc ghi nhớ quy luật, đối tượng, thời gian, số lượng hay giá cả. Ngoài những thông tin chi tiết thực tế đó, còn có một số tiêu chí và bản lĩnh tạo nên một chuyên gia đàm phán có đẳng cấp – những người có thể đạt được thỏa thuận mà không cần phải thỏa hiệp với bản thân, với khách hàng hay với chính giao dịch kinh doanh đó và cũng không để cho đối phương có cảm giác mình bị thỏa hiệp.

1. Đối thoại chứ không đối đầu

Nhiều người nhầm tưởng rằng để trở thành chuyên gia đàm phán phải có khả năng đối đầu. Thực tế, trong đàm phán nhiều khi chúng ta phải biết đối đầu nhưng không nên đánh giá quá cao khả năng đó.

Chúng ta không thể giải quyết đàm phán bằng sự cứng nhắc và bướng bỉnh, mà phải bằng sự vận dụng khéo léo về thời gian.

Tôi thường dành những vấn đề chưa rõ ràng vào phút cuối. Nếu những vấn đề nào có nguy cơ tạo ra bất đồng, tôi thường gác lại cho đến khi giải quyết xong các vấn đề đã được thỏa thuận. Tuy nhiên, cách giải quyết này cũng có hai mặt của nó. Thứ nhất, ngay từ phút đầu của cuộc đàm phán, bạn đã có thể làm chủ được tình thế. Sau đó, khi bắt đầu thể hiện lập trường cứng rắn của mình, bạn đừng mong chờ người ta sẽ thừa nhận quan điểm ngay. Thứ hai, nó sẽ như một chất xúc tác cho phần kết của cuộc đàm phán để đạt được kết quả tốt đẹp hơn. Sau thời gian một tuần hoặc một tháng bận rộn với công việc, người ta thường trở nên bình tĩnh và khoan dung hơn, lúc này, họ sẽ vui lòng chấp thuận ngồi lại với nhau để giải quyết vấn đề còn tồn tại duy nhất cho dù nó có khó khăn, nan giải đến mức nào.

2. Khéo léo phân vai

Một người đàm phán xuất sắc là người biết lựa chọn thành phần tham gia đàm phán.

Ví dụ, trong nhiều cuộc đàm phán tôi thường ẩn mình trong suốt quá trình thảo luận. Khi phía đối tác thúc ép đưa ra những quyết định về một vấn đề khó xử nào đó, người đại diện của tôi sẽ đứng ra nói: “Mọi vấn đề cũng đã rất rõ nhưng tôi cần phải bàn lại với Mark thêm một chút.” Chiến thuật trì hoãn này có thể sẽ gây bực mình cho đối phương nhưng như thế, chúng ta mới có cơ hội để bàn thêm những giải pháp cải thiện tình hình.

Còn nếu chúng ta sắp xếp tất cả những nhân vật quan trọng tham gia đàm phán, vô hình chung đã tự đánh mất cơ hội bàn bạc lại với người có quyền quyết định nhưng không có mặt trong cuộc họp. Theo kinh nghiệm của tôi, một cuộc đàm phán thiếu vắng những gương mặt tiêu biểu lại là lợi thế tuyệt vời.

3. Kiểm tra lại tư trang hành lý

Mọi người đều luôn chuẩn bị cho mình một số hành trang để ngồi vào bàn đàm phán – có thể là máy ghi âm, cũng có thể là một ông chủ ngồi đằng sau quan sát. Một người đàm phán có đẳng cấp là người biết xác định và chuẩn bị trước những thứ mà đối phương có thể sẵn lòng chấp nhận.

Một lần, cộng sự của tôi đã đưa ra gợi ý rằng nhượng bộ trong đàm phán là cách bảo toàn danh tiếng hữu hiệu. Lý do của anh ta là: nếu không biết nhượng bộ, đối tác vì cay cú thường sẽ trở nên ngoan cố và khắt khe hơn nhằm mục đích đánh bại tôi trong chính trò chơi của mình. Tôi không đồng ý với quan điểm của anh ta vì tôi thấy chẳng có lý do gì để rút lui hay nhượng bộ.

Nó làm tôi nhớ đến Bjorn Borg. Một lần, anh ta đã nói về thành công của mình khi trở thành ngôi sao hàng đầu của giải Wimbledon.

Tôi hỏi: "Anh nghĩ thế nào về những nỗ lực của mình?"

Anh ta trả lời: "Có gì khác lạ đâu! Tôi là số một trên thế giới, tôi tin là mình sẽ đánh bại tất cả mọi đối thủ."

4. Cạnh tranh luôn nằm trong tiềm thức

Người ta thường bỏ qua (và hầu như đánh giá thấp) yếu tố cạnh tranh của đối phương trong đàm phán. Các công ty đều lo lắng những gì đối thủ cạnh tranh của họ đã, đang và sẽ làm. Điều đó thôi thúc họ phải tạo ra một hành động gì đó thật siêu việt để bảo toàn lòng tự trọng.

Nếu bạn quá nhạy cảm với các đối thủ của mình, tại sao không đặt ra những điều khoản đàm phán vượt trội hơn?

Cách đây vài năm, toàn bộ đội ngũ quản lý giàu kinh nghiệm của hãng phim United Artists đã đồng loạt từ chức cùng một ngày. Vấn đề đặt ra cho bộ máy quản lý mới của UA là: Thuyết phục hội đồng điện ảnh rằng UA vẫn là nhân vật chính trong sân chơi điện ảnh.

Giải pháp đặt ra: Nhanh chóng đưa ra lời phát ngôn chính thức mà theo cách nói của Hollywood là "thể hiện khả năng tài chính".

Người hưởng lợi của sự thể hiện này lại chính là phóng viên Gay Talese, người đã bán bản quyền kịch bản cho cuốn sách của mình là Thy Neighbor's Wife (Vợ của người hàng xóm) – một ấn phẩm rất ăn khách, nhưng vì là dòng văn tả thực trần tục nên theo đánh giá của một

số người chuyên môn, cuốn sách không thể đưa lên màn ảnh được. Nhưng UA vì vấn đề tự trọng và thanh danh của mình, vẫn quyết tâm bước vào bàn đàm phán. Họ muốn thể hiện như một đại gia trong làng điện ảnh.

Cuối cùng, UA trả 2,5 triệu đô-la cho bản quyền tác phẩm Vợ của người hàng xóm như một lời phát ngôn hùng hồn với đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, cho đến tận bây giờ, tác phẩm này vẫn chưa được dựng thành phim.

Phải thừa nhận rằng Hollywood luôn có những quy luật tồn tại riêng của nó. Nhưng trong kinh doanh thì sự cạnh tranh luôn giống nhau. Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp luôn giống nhau, cho dù đó là Ford hay General Motors, Pepsi hay Coke hay hai cửa hàng tạp hóa trong cùng một ngõ phố. Một chuyên gia đàm phán có đẳng cấp phải biết trau dồi và phát triển khả năng đón nhận vấn đề này để biến nó thành lợi thế.

5. Thành thật

Một chuyên gia đàm phán giỏi là người thành thật chứ không thủ đoạn bởi vì trong giao dịch kinh doanh, chất lượng sẽ nói lên tất cả.

Sự thành thật đặc biệt phát huy hiệu quả khi cuộc đàm phán bước vào giai đoạn cao trào hoặc thậm chí sắp bước sang bờ vực thất bại. Một câu nói thẳng thắn như: “Tôi thật sự muốn đi đến kết luận về vấn đề này” hoặc

“Điều này rất quan trọng đối với tôi” sẽ có tác dụng nhanh chóng kết thúc trò chơi và khiến đối phương cân nhắc đến những ưu thế của mình.

Theo kinh nghiệm của tôi, điểm cần đến sự thành thật nhất và cũng là nơi mọi thường e ngại nhất đó chính là vấn đề giá cả.

Nhiều người sợ đưa ra những bản báo giá với những con số khổng lồ bởi lẽ họ sợ gây áp lực cho đối phương. Nhưng tôi thấy không có lý do gì phải e ngại khi chúng ta thành thật chia sẻ với họ những phân tích về hạng mục chi phí và lợi nhuận của mình.

Gần đây, chúng tôi yêu cầu một hãng truyền hình trả cho chúng tôi 10 triệu đô-la cho một gói dự án. Họ rất hào hứng với ý tưởng đó nhưng cuộc đàm phán lại không đi đến kết quả. Hóa ra, họ nghĩ rằng trong thương vụ đó, chúng tôi lãi đến 5 triệu đô-la và họ cho rằng như thế thật là quá đáng.

Trong nhiều tình huống, đây chính là điểm chết của một giao dịch kinh doanh. Một bên muốn biết lợi nhuận của bên kia trong vụ làm ăn này là bao nhiêu, bên kia nổi cáu và khẳng định: "Lợi nhuận của chúng tôi không liên quan gì đến các anh!" Chính trong những trường hợp như thế này, thành thật là lợi thế vô cùng sắc bén. Chúng tôi đã từng bước trình bày cho hãng truyền hình về tình trạng ngân sách của mình và thuyết phục họ rằng với 10% lợi nhuận chênh lệch không có gì quá đáng mà thậm chí thực tế chúng tôi còn xứng đáng hơn thế. Kết quả, là họ đã không xoáy sâu vào vấn đề này nữa và cuộc đàm phán diễn ra rất thuận lợi.

3. Nghệ thuật quản lý

TẠO DỰNG GIÁ TRỊ, CHỨ KHÔNG PHẢI LỢI NHUẬN, LÀ VẤN ĐỀ QUAN TRỌNG

Năm 1987, khi đang phải vật lộn để cứu đế chế phát thanh và truyền hình cáp của mình thoát khỏi sụp đổ sau thời kỳ mở rộng táo bạo, Ted Turner, một doanh nhân Mỹ đã giải thích triết lý kinh doanh và lý do tại sao lại liều lĩnh như vậy. Ted cho biết: "Bạn cần hiểu rằng tôi không quá quan tâm đến lợi nhuận. Điều tôi quan tâm nhất chính là tạo dựng các giá trị."

Quan điểm của Ted là điều mà các doanh nghiệp không thể thờ ơ được. Bản thân lợi nhuận chỉ quan trọng đối với phố Wall còn đối với các doanh nghiệp tư nhân thì lợi nhuận không phải là tất cả bởi vì những gì bạn phải làm đối với những khoản lợi nhuận thặng dư đó là chia sẻ với chính phủ.

Frank Bennack – chủ tịch tập đoàn Hearst từng chia sẻ: "Trong một doanh nghiệp tư nhân, bạn đừng cố gắng tạo ra lợi nhuận mà phải học cách quản lý tiền mặt". Điều tốt nhất bạn có thể làm với tiền mặt là rót vốn đầu tư trở lại công ty và chia sẻ với đội ngũ nhân viên của mình.

Vậy tại sao mọi người không nhận ra điều này? Đó là vì không phải ai cũng muốn mở rộng hoặc do một số người không ưa mạo hiểm. Nhưng theo tôi, điều cốt yếu chính là họ không nhận thức rõ ràng các giai đoạn phát triển của việc kinh doanh.

Khi bắt đầu gây dựng công việc kinh doanh, các nhà kinh doanh thường trải qua ba giai đoạn chính sau:

Giai đoạn một: Khi bắt đầu khởi nghiệp, điều đầu tiên bạn quan tâm chính là thu nhập. Không phải là vấn đề "lợi nhuận", "lãi ròng" hay "thu hồi vốn đầu tư" mà là đơn hàng, những gì có thể nhìn thấy ngay được và tiền mặt trong tay. Nung nấu duy nhất của bạn lúc này là "Tôi phải kiếm tiền để trang trải chi phí và tiếp tục duy trì kinh doanh".

Giai đoạn hai: Bạn phát hiện ra rằng dù đã thành công trong việc kiếm tiền nhưng bạn vẫn chưa tạo ra lợi nhuận. Đó là vì bạn đang phải chi tiêu quá nhiều. Vì vậy, bạn bắt đầu thắt chặt chi tiêu để giảm chi phí và để từng đồng vốn đầu tư trở nên sinh lời.

Giai đoạn ba: Cuối cùng, bạn nhận thấy một doanh nghiệp tư nhân không chỉ tồn tại dựa vào thu nhập (giai đoạn một) hay cắt giảm chi phí (giai đoạn hai) mà phải là sự kết hợp chặt chẽ của cả hai yếu tố trên. Đó là khi bạn bắt đầu quản lý tiền mặt, tiến hành đầu tư, gia tăng tài sản cố định và như Ted Turner nói "tạo dựng các giá trị".

Ngay cả các nhà kinh doanh sành sỏi nhất cũng khó nhận biết mình đang ở giai đoạn nào. Rất nhiều người luôn chìm đắm trong suy nghĩ "chúng ta cần tiền" nên vẫn nghĩ mình đang ở giai đoạn đầu của việc kinh doanh trong khi thực tế họ đang ở giai đoạn hai hoặc giai đoạn ba. Điều này có thể thấy rõ ở những doanh nhân quá chú trọng đến lợi nhuận mà không hề có năng lực quản lý. Tương tự như thế, một số doanh nhân lại ngập sâu vào giai đoạn hai – giai đoạn cắt giảm chi phí, mà không hề ý thức được rằng mình đã bước vào giai đoạn ba và đã đến lúc phải đầu tư chi tiêu cho tương lai

Nếu thực hiện hợp lý ba bước trên, có thể bạn sẽ có thêm giai đoạn bốn. Điều này xảy ra khi bạn quyết định bán công ty và cần thể hiện cho khách hàng tiềm năng thấy được tốc độ phát triển của công ty bạn ấn tượng đến mức nào.

Chẳng hạn, vì gặp khó khăn trong việc duy trì tăng trưởng lợi nhuận nên bạn quyết định bán công ty sau ba năm thì bạn phải chứng minh được lợi nhuận sau năm đầu tiên là hai triệu đô-la, sau năm thứ hai là sáu triệu đô-la, năm thứ ba là 11 triệu đô-la và cuối cùng bán công ty. Nếu có thể thực hiện trôi chảy cả ba bước trên, bạn mới có hy vọng bán chúng dễ dàng.

PHÁT TRIỂN VÌ NHỮNG MỤC ĐÍCH ĐÚNG ĐẮN

"Vì sự phát triển của doanh nghiệp" đã trở thành cụm từ khá thông dụng trong giới doanh nhân Mỹ. Ý nghĩa của cụm từ này được hiểu là làm cho tất cả nhân viên trong công ty luôn có niềm đam mê và luôn hướng tới sự phát triển của công ty.

Tôi không mấy tin vào những ngôn từ ca ngợi về những gì mà các doanh nhân đang làm (nhìn chung, đó là công việc chứa đựng nhiều rủi ro và rất vất vả). Tôi cũng không mấy tin rằng chỉ đơn thuần tạo nên một cụm từ mới là bạn sẽ có thể chuyển tải hết được tính tự chủ và niềm đam mê của các doanh nhân đối với sự sinh tồn tổ chức.

Để gọi tên chính xác cụm từ thật sự thể hiện được điều kiện cần và đủ để doanh nghiệp mưu cầu sự phát triển lâu dài và vững chắc đó chính là *không ngừng tự đào tạo và phát triển*. Với cách hiểu đó, tôi cho rằng tinh thần "Vì sự phát triển của doanh nghiệp" nên đặc biệt khuyến khích, tất nhiên, trừ trường hợp doanh nghiệp phát triển theo hướng lệch lạc hay vì những mục đích sai trái. Tôi luôn tự hỏi trong cuộc sống khi hầu hết mọi người đều hăm hở phấn đấu cho quyền lực, có bao nhiêu người được gọi là những người luôn "vì sự phát triển của doanh nghiệp", một lòng một dạ vì lợi ích của doanh nghiệp cũng như của bản thân.

Tự đào tạo và phát triển là yếu tố rất quan trọng trong một tổ chức. Nói cách khác, chúng ta luôn phải biết phối hợp tốt với nhau để tạo ra sức mạnh liên hoàn, vươn tầm phát triển. Nếu một nhân viên của chúng ta mang trong mình những thôi thúc "vì sự phát triển của doanh nghiệp", chúng ta sẽ quán triệt với người đó một tiêu chuẩn là: Điều này sẽ có ý nghĩa với chúng ta hay sẽ mang lại lợi nhuận cho chúng ta?

Hầu hết mọi sự vươn tầm mở rộng của chúng tôi đều bắt nguồn từ nguyên lý phát triển: kiên trì với những thế mạnh vượt trội của mình và áp dụng chúng vào những lĩnh vực mà trước đây không hề nghĩ đến.

Khi đội ngũ tài chính của chúng tôi thành thạo với việc tính toán kế hoạch đầu tư và thuế suất cho nhà vô địch trượt tuyết của Pháp – Jean Claude Killy và ngôi sao quần vợt Bjorn Borg, họ đã tìm gặp tôi nói: "Thưa sếp, bây giờ chúng tôi đã có thể làm công việc đó rất thành thạo. Chúng tôi có nguyện vọng mở một trung tâm dịch vụ riêng. Sao chúng ta lại không xem xét đến việc cung cấp dịch vụ tài chính cho những giám đốc điều hành hoặc những chuyên gia bận rộn khác ở Mỹ và thậm chí là cả ở nước ngoài nhỉ?" Tôi đã đồng ý giúp họ và cung cấp cho họ những đầu mối liên lạc của tập đoàn. Đó chính là cách chúng tôi phát triển mạng lưới hoạt động quản lý tài chính.

CÁCH PHẢN ỨNG SAU CÂU NÓI: "QUẢ LÀ MỘT Ý TƯỞNG TUYỆT VỜI!"

Không có gì tổn thương hơn khi có ai đó thốt lên rất mỉa mai: "Quả là một ý tưởng tuyệt vời!" Lời khen này chứa đựng rất nhiều hàm ý, có thể là sự cay cú, phản kháng, lạm dụng, mất mát, vô tình hoặc cũng có thể là ngưỡng mộ thật sự.

Sau đây, tôi gợi ý một số cách phản ứng giúp bạn giảm tối đa những thiệt hại không đáng có:

Hãy biết kiềm chế lòng tự trọng

Khi những ý tưởng hay không phải do bản thân mình đề xuất, người ta thường dễ biểu lộ sự cay cú hơn là thể hiện sự ngưỡng mộ. Bản tính con người là như vậy.

Ai cũng muốn mình là người đầu tiên chạm tay vào chiến thắng, vì vậy, khi nghe thấy một điều gì đó thật sự mới mẻ, họ thường trở nên rất phòng thủ. Họ băn khoăn: "Tại sao mình lại không nghĩ ra điều đó nhỉ?" và tự bào chữa cho sự yếu kém của mình bằng cách công kích ý tưởng đó.

Là nhà quản lý, bạn càng phải ý thức sâu sắc hơn những xu hướng biểu hiện mang đậm "bản chất con người" có trong bất kỳ ai và ngay cả bản thân bạn. Hân hoan trong niềm vui sướng vì một ý tưởng mới, những lúc như thế thường chúng ta rất khó nhận biết được sự khác biệt giữa sự tư lợi và sự hòa nhịp cộng đồng.

Đừng quá cứng nhắc

Để đánh giá một ý tưởng hay, người ta thường cố gắng tìm ra những điểm tương đồng với những gì họ đã thể hiện hoặc hành động trong quá khứ. Cho dù đối tượng cũng như hoàn cảnh và điều kiện hoàn toàn khác nhau. Và tôi phát hiện ra rằng cơ hội thật sự chính là khả năng tiềm ẩn trong sự khác biệt đó.

Một minh chứng rất rõ về vấn đề này chính là vụ tranh cãi ầm ĩ giữa hai câu lạc bộ đua thuyền New York và Royal Perth (khách hàng của chúng tôi).

Câu lạc bộ New York đã nhiều năm gây dựng và gặt hái được doanh thu đáng kể bằng cách đăng ký thương hiệu và logo của giải. Năm 1983, khi những thủy thủ người Australia đánh

bại thủy thủ Mỹ ở cuộc thi tổ chức tại Newport, đảo Rhode thì chiếc Cúp đã được trao lại cho chủ nhân mới là Royal Perth. Chính vì thế mới nảy sinh vấn đề chi phí và bản quyền liên quan đến chiếc Cúp. Những thành viên của CLB New York phản đối kịch liệt và tìm mọi cách gây trở ngại đối với bất kỳ hoạt động marketing nào của CLB Royal Perth.

Công ty chúng tôi cũng từng có kinh nghiệm giải quyết những vụ việc tương tự ở những phạm vi lĩnh vực hoạt động khác. Giải pháp thông thường là nộp hồ sơ kiện, chiến đấu với pháp lý và kiên nhẫn chờ đợi sự chiến thắng của công lý. Nhưng với Perth thì không thể kiên nhẫn được vì họ đang có một cuộc thi lớn cần nhiều chi phí trong vòng hai năm tới, do đó, họ cần tiền mặt hơn là những vinh quang của chiến thắng pháp lý.

Vì thế, chúng tôi tập trung vào sự khác biệt đó.

Tại một cuộc họp tổ chức tại Australia năm 1985, chúng tôi đã đề nghị CLB Perth tập hợp luật sư và viết một lá thư cho CLB New York cùng tất cả các đối thủ cạnh tranh khác. Bức thư thể hiện nội dung rằng nếu ai có ý định làm điều gì ngăn cản hoạt động marketing của Perth cho sự kiện của năm 1987 theo cách giống như đã từng xảy ra với CLB New York trong quá khứ thì sẽ bị cấm tham dự cuộc đua ở Perth. Không ai có ý kiến phản đối. Tất cả các đội đều tham gia thi và vấn đề bản quyền thương hiệu đã chìm vào dĩ vãng theo cách như thế.

Đừng quá mưu cầu lợi nhuận

Theo quan niệm của tôi, những ý tưởng hay là những ý tưởng không có khả năng sinh lời cho bạn, còn những ý tưởng tồi lại có chiều hướng ngược lại. Đó chính là lý do tôi nhắc nhở bản thân mình không chạy theo mưu cầu lợi nhuận.

Để tồn tại trong thương trường, bạn phải biết cân bằng giữa rủi ro và thành quả. Cho dù đưa ra một ý tưởng hấp dẫn như thế nào, tôi cũng luôn tìm kiếm xem nó thật sự gặt hái được những gì.

Chẳng hạn, một nhân viên của tôi đề xuất tham gia chương trình quảng bá trường học. Công ty chúng tôi sẽ sản xuất những thước phim về hình ảnh các trường đại học nổi tiếng của Mỹ

và quảng bá thương hiệu của họ tới các bậc phụ huynh và sinh viên, mang đến cho các bậc phụ huynh và sinh viên cơ hội khảo sát trường học với chi phí thấp nhất. Nhiều tập đoàn giáo dục lớn cũng tranh giành nhau tài trợ cho những chương trình như thế này.

Về bề nổi, đây là một ý tưởng hay. Nó định hướng cho các bạn trẻ và các bậc phụ huynh. Nó cũng mang đến thêm nhiều kinh nghiệm cho chúng tôi trong hướng phát triển như một hãng sản xuất phim và cố vấn marketing cho các tập đoàn giáo dục.

Nhưng chính vì những kinh nghiệm của mình, tôi thấy phương án phân phối băng video tới tay từng cô cậu học sinh trung học ở Mỹ không khả thi. Cho dù các bậc phụ huynh có sẵn lòng đầu tư 40-60 nghìn đô-la cho sự nghiệp học hành của con cái mình sau 30 phút xem đoạn băng hay không thì chi phí cho việc mang đến tay họ cuốn băng này cũng không hề đơn giản. Dự án này sẽ tiêu tốn rất nhiều chi phí, thời gian, nhân lực và cho đến khi chúng tôi có được những thành quả (giả sử có) thì những gì chúng tôi đang làm không khác gì đang xây dựng bản thiết kế cho các đối thủ cạnh tranh của mình. Ý tưởng có thể nghe rất hay nhưng không khả thi và an toàn.

CŨNG LÀ CÁCH QUẢN LÝ

Một người bạn của tôi được ghé thăm dinh thự của vị CEO nổi tiếng giàu có với những tài khoản ngân hàng đồ sộ. Buổi sáng, khi họ ngồi trò chuyện thân tình với nhau thì một chiếc xe tải của hãng FedEx tiến vào. Một lúc sau, một bưu kiện được chuyển vào phòng của vị CEO này, ông ném chúng vào chồng thư đang ngày một dày lên.

Người bạn tôi thấy lạ liền hỏi: “Có gì trong những chiếc phong bì này vậy?”

“Những bản báo cáo tiến độ, những bản ghi nhớ, bản thảo nội dung chính cho cuộc họp hàng tuần vào các buổi sáng thứ hai, đại loại là những thứ như thế!” vị CEO trả lời.

“Thế anh có đọc chúng không?”

“Không.”

“Vậy tại sao lại chuyển đến nhà anh vào ngày thứ Bảy?”

"Bởi vì mọi người không biết rằng tôi sẽ không đọc chúng."

Ý nghĩa đằng sau của đoạn hội thoại này là lời khuyên chân thành cho những nhân viên làm công ăn lương là hãy (1) tự ý thức được vai trò công việc của mình, (2) luôn cố gắng hoàn thành công việc đúng tiến độ và (3) đừng mất thời gian với những bản báo cáo kế hoạch không cần thiết.

VÌ SAO TÔI LẠI THÍCH SỬ DỤNG TỪ NGƯỜI CHIẾN THẮNG HƠN LÀ "NGƯỜI HÙNG"?

Mỗi doanh nhân cho dù là ông chủ hay người làm công ăn lương thì đến một giai đoạn nào đó trong sự nghiệp của mình đều phải suy nghĩ đến vấn đề cơ bản sau: Bản thân mình muốn phấn đấu trở thành một người chiến thắng hay một "người hùng"?

Khái niệm "người hùng" ở đây được nói đến như những nhân vật nổi đình nổi đám, ghi danh trên báo chí truyền thông mỗi lần họ đạt được thành tựu trong sự nghiệp. Người chiến thắng thì âm thầm và lặng lẽ hơn, họ cũng thực hiện công việc xuất sắc như những người hùng nhưng thành tựu của họ không hào nhoáng với pháo hoa và vòng nguyệt quế mà chỉ là bước đệm ghi bàn chiến thắng cho những "người hùng".

Một doanh nghiệp thành công cần có sự góp mặt của cả hai, nhưng bản thân tôi thì dành sự ưu ái nhiều hơn cho người chiến thắng – những con người hiểu rõ vai trò và luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của mình. Tôi luôn khuyến khích, động viên họ, nhìn nhận đóng góp của họ và định hướng đúng đắn cho họ thoát khỏi sự cám dỗ của giấc mơ "người hùng".

Trong tổ chức của chúng tôi, ở mỗi bộ phận như đầu tư, kế toán, thuế, luật hợp đồng, IT đều có rất nhiều nhân tài. Nhưng điều khiến tôi ngạc nhiên và thậm chí lo lắng là những chuyên gia này dường như còn muốn điều gì hơn thế. Trong lĩnh vực hiện tại, họ đang là những người chiến thắng, nhưng vì nhiều lý do tâm lý khác nhau, họ cảm thấy rằng mình phải trở thành những "người hùng" ghi danh trong lịch sử công ty. Vì vậy, họ cạnh tranh nhau để tham gia vào những dự án hào quang và tầm cỡ nhưng lại không mấy liên quan đến chuyên môn của mình. Bạn sẽ thấy đột nhiên có một anh kế toán nhảy sang lĩnh vực sản xuất sự kiện thể thao truyền hình, một anh giám đốc tài chính muốn tiếp cận sâu với những vận động viên mà họ thỉnh thoảng có dịp tiếp xúc, tư vấn, một chàng luật sư tìm kiếm hợp đồng

với các ngôi sao thể thao. Tình hình đảo lộn đó sẽ trở nên phản tác dụng đối với sự phát triển không chỉ của công ty mà của chính sự nghiệp bản thân họ.

Chúng ta hoàn toàn có thể hiểu nhu cầu được thể hiện và tỏa sáng của mỗi con người. Thành công của một chuyên gia tài chính xuất sắc khi lập ra những hoạch định tài chính đầy sáng tạo cho những ngôi sao thể thao hàng đầu thế giới chắc chắn sẽ không vang dội và được đăng tải trên trang nhất báo chí như thành công của một chuyên gia marketing trong việc ký hợp đồng hàng triệu đô-la cho một cầu thủ nổi tiếng. Nhưng chuyên gia tài chính này đủ thông minh để ý thức được giá trị của mình đối với ông chủ và công ty.

Tìm người quản lý những công việc hào nhoáng mang lại lợi nhuận cho công ty dễ hơn rất nhiều so với việc tìm một chuyên gia kỹ thuật – người biết làm tối đa hóa lợi nhuận đó. Thực tế này chính là lý do tôi tối đa hóa giá trị của một người làm kỹ thuật trong mọi kế hoạch triển khai của mình và tối thiểu hóa “sự cần thiết không thể thiếu được”của một số chuyên gia điều hành của tôi.

Chẳng hạn, thiết lập một hệ thống IT cho bộ phận tài chính là công việc rất phức tạp nhưng không ngờ dự án đó đã được thực hiện rất tốt nhờ nguồn lực IT nội tại của chúng tôi. Vậy mà từ trước tới nay, do quá chú trọng vào nhóm hoạt động tài chính, chúng tôi đã không quan tâm nhiều đến đội ngũ IT của công ty. Những cống hiến của họ thật thầm lặng. Họ mới chính là những người chiến thắng. Tôi nghĩ những người như họ xứng đáng được tôn vinh hơn những “người hùng” hoạt động bề nổi.

ĐỒ THỊ SỰ NGHIỆP

Gần đây, tôi đọc bài báo của nhà tâm lý học thể thao George Leonard miêu tả về bốn đường cong mà các vận động viên thể thao nên theo đuổi để tiến tới con đường thể thao chuyên nghiệp.

Tài tử, típ người mà căn phòng riêng của họ ngổn ngang với vật dụng liên quan đến tất cả các môn thể thao như dụng cụ chơi golf, vợt đánh tennis, giày chạy điền kinh và tạ tập thể hình. Những nhân vật này bản tính không kiên trì, chơi rồi lại bỏ khi không thấy sự tiến bộ và không còn nhiệt huyết.

Cuồng nhiệt, típ người dốc hết sức lực để có được những tiến bộ vượt trội và hy sinh hết mình cho sự phát triển đó. Cuối cùng, họ bị đánh bại vì những chấn thương.

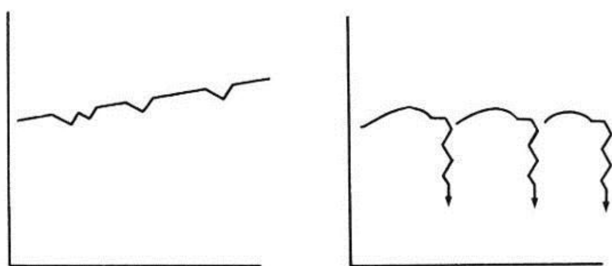
Hacker, típ người khi đạt độ chín của kỹ năng, họ bằng lòng với phong độ đó. Nhưng do chỉ ỷ lại vào một điểm mạnh của mình nên họ thường làm việc trong vòng luẩn quẩn của những điểm yếu.

Và cuối cùng là *Thạc sĩ,* những người nhận ra đỉnh cao tỏa sáng trong thể thao chính là một cuộc đấu tranh giằng xé giữa tiến bộ và thất bại. Bạn chỉ có thể cải thiện nó bằng cách quay trở lại với điểm xuất phát và tiếp tục phấn đấu theo cách của riêng mình.

Tôi nêu ra những vấn đề này là vì tôi tin vào sự song hành giữa thành tựu trong thể thao và những thành công trong kinh doanh. Tôi thiết nghĩ sự nghiệp của hầu hết các doanh nhân cũng có xu hướng bốn phân khúc sau:

1. Những quán quân vô địch

Con đường đến với thành công của quán quân vô địch không ít chông gai sóng gió nhưng chính những gập ghềnh cũng như sự bằng phẳng đó lại tạo nên nét thú vị bất ngờ. Nhiều lúc họ phải đối mặt với thất bại như một sai lầm trong hoạch định dự án, sự thờ ơ của khách hàng, không đạt được chỉ tiêu doanh số như đã đặt ra. Nhưng những tình huống đó giúp họ thể hiện được ý chí kiên cường đối mặt với rủi ro. Gặt hái của họ là bài học kinh nghiệm rút ra từ những sai lầm để không bao giờ lặp lại nó.



Làm thế nào để quản lý họ?

Đầu tiên, phải phân định rõ các đẳng cấp vô địch. Có những người hùng sẽ mang lại cho công ty những đơn hàng khổng lồ và duy trì sự vẻ vang của thành công đó. Cũng có những người lặng lẽ cống hiến ở một góc khuất nhưng lại có vai trò quyết định, họ mang đến cho công ty những cam kết về chất lượng từ nỗ lực âm thầm của mình. Cả hai đều là quán quân và xứng đáng được đối xử công bằng.

Thứ hai, cố gắng hết sức để phát hiện và phát triển những tiềm năng mới tỏa sáng, thậm chí phải đánh đổi bằng những thử thách và sai lầm. Trong suốt những năm qua, công ty chúng tôi đã phát hiện và đào tạo nên rất nhiều chuyên gia quản lý, những người mà có thể trước đó tài năng của họ từng bị bỏ quên, nhưng khi được phát hiện và tạo điều kiện với những định hướng mới thì những gì họ thể hiện thật sự khiến chúng tôi không khỏi bất ngờ.

2. Những người "cả thèm chóng chán"

Rất nhiều người có xu hướng thay đổi công việc sau vài ba năm. Những người như thế thừa khả năng để tìm cho mình một công việc tốt, nhưng lại thiếu kỷ luật để ràng buộc mình trung thành với một sự phát triển lâu dài và ổn định.

Làm thế nào để quản lý họ?

Típ người "cả thèm chóng chán" này thường rất hào hứng với những cái mới nhưng chỉ sau một thời gian lại mất hết nhiệt huyết. Chúng ta thường gặp nhiều ví dụ trong cuộc sống như một ai đó hứng lên thì ăn kiêng, tập thể dục, nhưng dăm bữa nửa tháng lại thôi. Họ coi việc ăn kiêng hay tập thể dục chỉ là thú vui nhất thời chứ không coi đó là cách sống hay sự điều độ cần duy trì lâu dài.

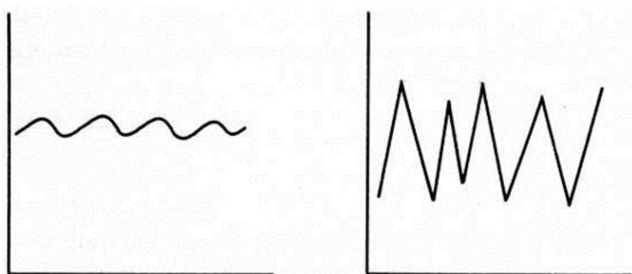
Nhưng trong kinh doanh, nhiều lúc những nhân vật như thế này lại có thể trở thành những tài năng tỏa sáng nếu chúng ta biết tận dụng lợi thế của họ.

Bộ phận tổ chức sự kiện của công ty chúng tôi là một ví dụ điển hình. Đó là môi trường rất dễ tạo nên những típ người cả thèm chóng chán. Họ hứng khởi vật lộn với một sự kiện thể thao nào đó trong khoảng thời gian vài ba tuần, đến khi họ bắt đầu thấy chán nản thì cũng là

lúc sự kiện đến thời điểm kết thúc. Rồi sự kiện khác tiếp theo lại mang đến cho họ cảm giác tươi mới và niềm hứng thú để tiếp tục chiến đấu.

3. Những con ong cần mẫn

Đó là hình mẫu những nhân viên ngày ngày cần mẫn, cặm cụi với công việc. Họ trưởng thành cùng sự phát triển của công ty nhưng lại không phải là những quán quân vô địch tỏa sáng.



Làm thế nào để quản lý họ?

Khi còn trẻ, tôi là một thanh niên đầy tham vọng và hoài bão. Tôi khao khát làm tất cả mọi thứ: sáng tạo hơn nữa, kiếm tiền thật nhiều, thỏa mãn chính mình và gây ấn tượng với mọi người. Để rồi sau đó, tôi phát hiện ra rằng những người xung quanh không vội vàng và hấp tấp với những mục tiêu công việc như tôi.

Mỗi doanh nghiệp đều rất cần đến những con người cần mẫn, chăm chỉ này, thậm chí trong một số tình huống, họ cũng sẽ là những người làm nên vinh quang chiến thắng. Trách nhiệm của những người quản lý là phải biết tạo điều kiện và phát huy đúng hướng sức mạnh của họ.

Ngành dược phẩm và máy tính là những ngành đã tạo nên rất nhiều những nhân vật như thế. Họ có thể làm việc năm này qua tháng khác để nghiên cứu và đưa ra một dược phẩm mới hoặc một thiết kế vi mạch mới mà không hề mệt mỏi hay buồn chán. Cuối cùng, những sản phẩm của họ được tung ra thị trường và thu về hàng triệu đô-la lợi nhuận cho doanh nghiệp.

4. Típ người cuồng nhiệt

Đó là những người thay đổi khó lường cả trong tính cách lẫn biểu hiện công việc. Với họ, hoặc là dồn hết tâm huyết hoặc không làm gì cả chứ không bao giờ theo đuổi nửa vời bất kể công việc nào. Họ coi một đồng nghiệp là thân thiết hoặc đối đầu chứ không bao giờ lững lờ ở giữa. Vì vậy, với họ hoặc là đứng vị trí số một hoặc là mau chóng từ bỏ chứ không bao giờ chấp nhận vị trí thường thường bậc trung.

Làm thế nào để quản lý họ?

Vấn đề của típ người này là sự thay đổi khó lường. Không thể dựa vào những biểu hiện hiện tại của họ để hoạch định một điều gì đó cho tương lai. Bởi họ có thể sẽ đạt đến đỉnh cao và tỏa sáng mà những người quản lý như bạn không thể không thừa nhận, nhưng cũng sẽ xuống dốc và làm ảnh hưởng lớn đến nguồn lực công ty. Với típ người này, bạn cần tăng cường sự giám sát. Một ai đó phải luôn để mắt đến họ để kịp thời bảo vệ lợi ích công ty khi họ xuống dốc phong độ và nhanh chóng tận dụng thế mạnh khi họ vươn tới đỉnh cao.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

"Văn hóa doanh nghiệp" là sự chia sẻ về giá trị, mục tiêu và lễ nghi ứng xử, nó thể hiện sự khác biệt về đẳng cấp của một doanh nghiệp. Cách đây vài năm, các doanh nghiệp đặc biệt chú trọng đến vấn đề này. Tuy nhiên, không phải ai cũng hiểu và nhìn nhận đúng đắn giá trị của nó, họ cho rằng nó lỗi thời, lộn xộn và chỉ là một hình thức giấu diếm sự quản lý yếu kém. Tờ Business Week đã có bài viết mỉa mai về giám đốc điều hành của một tập đoàn sau khi tham dự buổi nói chuyện về giá trị của văn hóa doanh nghiệp đã nói với trợ lý của mình: "Mấy thứ văn hóa doanh nghiệp này thú vị thật, tôi cũng muốn có chúng vào ngày thứ Hai!"

Tôi không đồng ý rằng văn hóa doanh nghiệp là một cái gì đó ngớ ngẩn và lỗi thời như một số người suy nghĩ. Ngược lại, nó thật sự rất quan trọng cho sự phát triển và lớn mạnh của mỗi doanh nghiệp. Những tập đoàn lớn trên thế giới như IBM, P&G, Morgan Bank đã phát triển rất mạnh và sở hữu đội ngũ nhân tài hùng hậu vì họ đã biết xây dựng và phát huy hiệu quả sức mạnh của văn hóa doanh nghiệp. Từ mối quan hệ giao dịch với những tập đoàn này và với kinh nghiệm quản lý doanh nghiệp của bản thân, tôi đúc rút được nhiều điều hữu ích.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp không phải ngày một ngày hai mà là cả một quá trình lâu dài.

Tôi xin giới thiệu với các bạn về bảy bước cơ bản như sau:

Bước một: Nâng cao tiêu chuẩn tuyển dụng, đơn giản hóa quy trình tuyển dụng của doanh nghiệp

Những công ty lớn thường mong muốn tuyển những ứng viên xuất sắc. Quá trình tuyển dụng được thực hiện rất công bằng, thẳng thắn. Ứng viên sẽ được chia sẻ những thông tin đầy đủ về thế mạnh cũng như những đòi hỏi gắt gao của công ty kể cả những vấn đề như nhân viên sẽ phải làm thêm giờ thường xuyên để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Ở P&G cũng rất đặc biệt, giám đốc sản xuất chịu trách nhiệm tuyển người thay vì người của phòng nhân sự. Họ cũng tổ chức tuyển dụng rất chuyên nghiệp với những bài kiểm tra và phỏng vấn. Những ứng viên được tuyển vào đều rất ngỡ ngàng và kinh ngạc vì sự khác biệt đó.

Bước hai: Thử thách nhân viên mới, giúp họ từ bỏ những thói quen xấu

Những công ty hàng đầu thường thử thách nhân viên mới bằng khối lượng công việc đồ sộ và không khả thi. Như vậy, họ có thể nhận thấy được năng lực của người mới, nếu họ không thể đáp ứng được nghĩa là trò chơi cũng nên đến hồi kết thúc. Tuy nhiên, thử thách về mặt thời gian này còn có một động cơ khác là làm cho người mới cảm thấy mình yếu kém, họ sẽ không dám tự mãn, biết chủ động học hỏi và tìm kiếm sự giúp đỡ của người khác. Quá trình thử thách này đối với những người say mê công việc sẽ giúp họ có được phẩm chất đáng quý của một người học trò: say mê tìm tòi nghiên cứu và không ngừng học hỏi. Những người có thể tồn tại được chính là những ngôi sao và tương lai sẽ trở thành lực lượng quản lý nòng cốt.

Bước ba: Người quản lý cũng phải bắt đầu học từ những cái nhỏ nhất

Những công ty phát triển hàng đầu cho dù nhỏ hay lớn đều khuyến khích lực lượng nòng cốt của mình xây dựng hệ thống từ những nền tảng cơ bản nhất. Điều đó cũng giống như việc ông chủ cửa hiệu bánh mì muốn con mình học từ cách nướng bánh mì, cách đóng gói

đến cách mua nguyên vật liệu và cách bán hàng cho khách. Hay như IBM thiết kế một chương trình đào tạo chuyên môn lĩnh vực IT rất linh hoạt đối với các vị trí chủ quản, tất cả nhân viên làm việc cho IBM đều biết điều này và đánh giá rất cao hiệu quả của chương trình đào tạo.

Bước bốn: Hãy chia sẻ với mọi người về mục tiêu của công ty bạn và có phần thưởng khích lệ nếu họ đạt được mục tiêu đó

Văn hóa doanh nghiệp được củng cố bằng cách:

(1) chia sẻ với tất cả nhân viên về mục tiêu của công ty, (2) trả lương xứng đáng với những gì nhân viên đã đóng góp. Chìa khóa thành công là phải xác lập được tiêu chuẩn đánh giá thành công. Nếu tất cả mọi người đều hiểu rằng mục tiêu của công ty là phải chiếm lĩnh 50% thị phần hoặc tăng trưởng hàng năm 20%, đó chính là tiêu chuẩn mọi người phải hướng tới. Không xác lập những mục tiêu cụ thể này, bạn sẽ không thể có cái gọi là văn hóa doanh nghiệp, bạn cũng sẽ không có được đội ngũ nhân viên gắn bó với công ty và say mê công việc.

Bước năm: Hướng tới những mục tiêu cao cả hơn

Với một doanh nghiệp xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp mạnh, tiền bạc không phải là phương tiện mà chỉ là thành quả đạt được. Điều quan trọng là nhân viên sẽ cam kết cống hiến hết mình cho công ty, nơi các giá trị luôn được tối đa hóa. Như ở IBM, mọi nhân viên luôn tâm niệm rằng một dịch vụ có uy tín với khách hàng chính là nguồn gốc của cải của họ. Ở Sony thì giá trị của sự sáng tạo và đổi mới sẽ chiến thắng tất cả. Ở Avis, mọi nhân viên đều thừa nhận thực tế vị trí số hai là lợi thế lớn nhất của họ.

Bước sáu: Phát triển văn hóa truyền thống doanh nghiệp

Mọi công ty đều duy trì những nét văn hóa truyền thống riêng của doanh nghiệp mình để cạnh tranh với đối thủ. Ví dụ, thông điệp dành cho đội ngũ bán hàng của một công ty kinh doanh mặt hàng giường đệm (nơi vị giám đốc bán hàng đã kéo lê tấm đệm đi khắp Mexico

để đặt ra tiêu chuẩn quảng bá thương hiệu cho doanh nghiệp mình) là: bạn phải đánh thức khách hàng trước khi họ ngả lưng trên chiếc đệm của bạn.

Bước bảy: Hỗ trợ đội ngũ duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp

Với đội ngũ nhân viên trẻ tuổi, không có gì ấn tượng hơn vai trò của một người chiến thắng. Một doanh nghiệp chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp sẽ nhận định đúng vai trò này và thiết lập một hệ thống kết nối đào tạo chặt chẽ giữa đội ngũ hướng dẫn (nhân viên cũ giàu kinh nghiệm) và người được hướng dẫn (nhân viên mới). Điều này giúp văn hóa doanh nghiệp được duy trì và phát triển liên tục.

TẠO BƯỚC ĐỘT PHÁ TRONG CUỘC SỐNG, KHUYẾN KHÍCH NHÂN VIÊN GÂY DỰNG SỰ NGHIỆP

Khi nhân viên của công ty chúng tôi đến thăm một doanh nghiệp phát triển phần mềm có trụ sở tại Florida, anh ấy trở về với sự ngạc nhiên khôn cùng về lịch sử phát triển kinh doanh của công ty này. Đó là một công ty danh tiếng và làm ăn phát đạt.

"Điều khiến tôi chú ý nhất đó là hình ảnh cô nhân viên lễ tân. Vừa gặp, tôi đã biết ngay mình đang đứng ở một công ty chuyên nghiệp như thế nào." Anh ấy kể cho tôi về ấn tượng của mình. Khu vực lễ tân có hai nhân viên trực điện thoại, vì thế, không có khách hàng nào phải đợi quá hai tiếng chuông. Trên cánh cửa của các phòng hội thảo đều được đặt tên của những địa danh nổi tiếng như Seville, El Dorado và Fleetwood. Khi anh ta hỏi nhân viên lễ tân tại sao lại có phòng họp được đặt tên là Cadillac, họ trả lời: "Bởi vì chúng tôi tự coi sự nghiệp kinh doanh của mình đáng trân trọng như xe Cadillac. Một lý do nữa là ông chủ công ty đã đưa ra chính sách phát thưởng xe Cadillac để khuyến khích đội ngũ bán hàng của công ty."

Một vị quản lý giàu kinh nghiệm của công ty giải thích: "Chúng tôi nhận thấy có một vấn đề trong việc khuyến khích nhân viên đó là khi họ đạt được mục tiêu tài chính cá nhân của mình thì họ dừng lại và cảm thấy tự hài lòng với cuộc sống của bản thân. Vấn đề đặt ra ở đây là làm thế nào để khuyến khích nhân viên nâng tầm cuộc sống và luôn phấn đấu để bán được nhiều hàng hơn nữa. Chính sách phát thưởng xe Cadillac thật sự rất có hiệu quả. Nếu

làm việc hiệu quả, họ có thể có được một chiếc xe bóng loáng, sang trọng. Rồi họ chuyển đến ở những ngôi nhà to đẹp hơn, đương nhiên việc bán hàng sẽ triển khai tốt hơn thời kỳ họ còn phải vật lộn với những khoản vay thế chấp. Phương châm của chúng tôi là: "Tạo bước đột phá trong cuộc sống, khuyến khích nhân viên gây dựng sự nghiệp."

Tôi không biết những điều chia sẻ ở trên có đúng như thực tế hay không nhưng nhìn vào con số lợi nhuận 50% của công ty này thì không có gì đáng phải đặt dấu chấm hỏi!

ĐIỀU HAY, DỞ CỦA NHỮNG SIÊU SAO TÀI NĂNG

Trong một công ty cũng không nên có quá nhiều siêu sao tài năng. Vì quản lý những nhân vật này không dễ. Rất khó giữ chân họ, cũng rất khó để thay thế họ và vấn đề thăng tiến của họ luôn gây đau đầu cho cơ cấu một tổ chức. Là nhà quản lý, bạn phải luôn biết cách cân bằng giữa nhu cầu thăng tiến của một siêu sao tài năng và ảnh hưởng của họ đối với những người còn lại.

Đôi khi, sự thăng tiến của những người có năng lực xuất sắc lại không cùng nhịp với hiệu quả công việc của họ. Ví dụ, khi bạn đề bạt một tài năng phụ trách bán hàng lên làm trưởng phòng kinh doanh, đột nhiên doanh số bán hàng giảm xuống rõ rệt vì họ chỉ suốt ngày ngồi trong văn phòng chứ không chịu đi khảo sát thị trường bên ngoài.

Vậy chìa khóa tháo gỡ ở đây có thể là không nên coi việc đề bạt là nấc thang thăng tiến. Bởi khi đạt được vị trí cao hơn, nhân viên sẽ trở nên lười vận động hơn.

Trong một công ty, khi giao việc mới cho nhân viên, chúng ta cũng nói rõ rằng chúng ta mong muốn họ vẫn tiếp tục thực hiện những nhiệm vụ cũ. Khi cần thêm hỗ trợ, họ chủ động đề xuất hoặc có thể tuyển thêm người hoặc điều động nguồn lực nội tại của công ty để cùng triển khai và hoàn thành nhiệm vụ mới.

Chúng tôi không cho rằng nên lấy kinh nghiệm chuyên môn qua nhiều năm nhọc nhằn tích lũy làm gánh nặng cho họ trong một vị trí mới mà nên biến nó thành chất xúc tác để đạt được hiệu quả. Họ sẽ phải biết chia sẻ kinh nghiệm đó với nhân viên mới và giúp người mới trở thành ngôi sao như họ trước đó.

KHI XUẤT HIỆN XUNG ĐỘT VÀ MÂU THUẪN GIỮA CÁC NHÂN VIÊN

Với một người quản lý, không gì mệt mỏi hơn khi phải giải quyết mâu thuẫn hiềm khích giữa nhân viên cấp dưới. Dù là một vị CEO sắt đá đến mấy sẽ cảm thấy khó chịu trước những mâu thuẫn nội bộ, bởi vì: (1) khi hai bên mâu thuẫn, đấu đá nhau, sẽ có ít nhất một bên phải chịu thua thiệt và mất thể diện; (2) người chiến thắng cũng không hoàn toàn không có lỗi.

Vì đây là vấn đề rất tế nhị nên tôi luôn cố gắng thuyết phục mọi người đừng biến mình thành trẻ con và hãy tự giải quyết những xung đột của mình. Nếu họ muốn tôi làm tòa án tối cao phân xử cho họ thì đầu tiên họ phải tuân thủ các nguyên tắc của quy trình khởi kiện trước.

Nếu vấn đề trầm trọng đến mức tôi phải chính thức can thiệp tôi sẽ xác định mức độ can thiệp của mình. Đầu tiên, tôi sẽ xét xem mâu thuẫn này là xung đột về vấn đề công việc hay chỉ đơn thuần là lý do cá nhân. Nếu thay bằng hai người khác trong cùng tình huống đó thì họ có mâu thuẫn hay không? Nếu có, có nghĩa rằng xung đột này là về công việc và tôi cần phải can thiệp. Tiếp đó, tôi sẽ kết hợp xem xét vấn đề chức vụ của hai nhân vật này bởi lẽ đây cũng chính là trung tâm của mọi xung đột.

Nếu xung đột giữa những người được xem là có vị trí ngang hàng nhau, mọi việc sẽ trở nên dễ giải quyết: bạn sẽ gặp họ, giải thích lý do, thể hiện rằng bạn không hề thiên vị ai cả và yêu cầu cả hai tường trình đầy đủ cho bạn. Tuy nhiên, giải quyết những xung đột diễn ra giữa những nhân viên không cùng vị trí đòi hỏi người quản lý phải rất khéo léo. Chẳng hạn, để giải quyết mâu thuẫn giữa một chủ quản cấp trên và một nhân viên cấp dưới đòi hỏi bạn phải vận dụng tối đa trí thông minh của vua Solomon (vị vua thông minh, tài trí của Do Thái) hơn là những phán xét đơn thuần chỉ dựa vào những thông tin thực tế.

Để duy trì trật tự trong hệ thống công ty, cho dù biết rằng vị chủ quản cấp trên không đúng nhưng tôi vẫn phải cố gắng tìm cho anh ta một lối thoát. Điều đó chắc chắn sẽ tiêu tốn của tôi nhiều thời gian và công sức trước khi anh này thấy được vấn đề. Nhưng để có hiệu quả tích cực, tôi phải vận dụng hết khả năng để không làm anh này bẽ mặt hay ảnh hưởng đến

quyền lực của mình để anh ta hiểu rằng tôi vẫn luôn ủng hộ và tạo điều kiện hết mức. Nếu anh ta thật sự là người có năng lực, chắc chắn anh ta sẽ nhận thấy điều đó và thay đổi.

Tôi hiểu cách giải quyết này sẽ đi ngược lại với những quan niệm truyền thống của chúng ta về sự “công bằng”. Nhưng môi trường doanh nghiệp không phải là tòa án, nơi có sự can thiệp của cảm xúc con người và để hàn gắn vết thương thì thời gian chính là yếu tố quan trọng nhất chứ không phải là một lời phán quyết hay một quyết định.

Với những xung đột mang tính cá nhân, tôi cho rằng chúng ta không nên can thiệp vào. Gần đây, tôi cũng phải “xét xử” một vụ xung đột bề ngoài có vẻ như là mâu thuẫn công việc nhưng thực chất là xung đột cá nhân giữa hai nhân viên trong công ty. Tôi để cho hai người bộc bạch hết những nỗi niềm và bức xúc trong vòng 10 phút, sau đó bước ra khỏi phòng. Tôi không dám chắc về những gì diễn ra sau đó, nhưng có thể sau khi nghe được những tâm sự của đối phương, hai bên đều có thể đả thông tư tưởng và giải quyết êm thấm mọi hiểu lầm cũng như mâu thuẫn.

TÌM HIỂU PHẠM VI ẢNH HƯỞNG XUNG QUANH MỐI QUAN HỆ CỦA BẠN

Ở bất cứ môi trường công ty nào, chúng ta cũng phải nên biết cách bảo vệ phạm vi ảnh hưởng của những mối quan hệ. Luôn có những kẻ thèm khát hoặc muốn chia sẻ thành công cũng như những gì bạn đạt được như vị trí, địa bàn hoạt động, đội ngũ nhân viên và thậm chí công việc của bạn. Việc tìm ra những kẻ như thế không khó và nếu bạn có đủ bản lĩnh như người ta nghĩ về bạn thì không có lý do gì để bạn không thể đánh bật họ ra khỏi cuộc chơi.

Một vị CEO kể với tôi về việc ông ấy đã giúp cô thư ký của mình tìm mua một căn hộ ở Los Angeles. Ông ấy đã liên hệ với một người bạn của mình cũng là một nữ doanh nhân đang có một căn hộ muốn bán. Hai người gặp nhau và đi đến thỏa thuận cho giao dịch, không những thế, họ còn trở thành những người bạn tốt của nhau. Nhưng trên thực tế, cô thư ký của vị CEO này đã sắp xếp cho nữ doanh nhân kia có được giá đặc biệt ở một khu nghỉ mát mà vị CEO này cũng có cổ phần.

“Khi người phụ nữ đó đề cập với tôi điều này, tôi đã không hề để ý gì cả, nhưng sau đó tôi mới chợt nghĩ rằng nếu ai đó dùng danh nghĩa của tôi để tạo điều kiện cho người khác thì ít nhất tôi cũng phải biết về điều đó. Tôi thật sự không muốn cô thư ký của mình lạm dụng ‘vốn’ của tôi theo cách đó. Tuy nhiên, cô ta đã lạm dụng danh nghĩa của tôi để cấu kết với khách hàng.”

Trong kinh doanh, quan trọng nhất là hành xử chân thành và thẳng thắn. Hầu hết nhân viên trong công ty tôi được đào tạo rất kỹ về vấn đề này. Ví dụ, khi giới thiệu anh A cho anh B để gây dựng một mối quan hệ kinh doanh, điều duy nhất họ mong muốn là nhận được những thông tin phản hồi chứ không có ý mong đợi một khoản phí hoa hồng hay môi giới. Như thế, mọi mối quan hệ sẽ giữ được tính trong sáng, lành mạnh và tránh được những hiểu lầm không đáng có dẫn đến gây tổn thương cho nhau.

SAI LẦM LỚN NHẤT TRONG TUYỂN DỤNG

Sai lầm lớn nhất trong tuyển dụng đó là bạn để vuột mất ứng viên giỏi và thông minh hơn mình. Những người có lý trí sáng suốt rất hiểu điều đó. Nếu bạn lựa chọn tuyển dụng người kém cỏi hơn mình, điều đó có nghĩa là bạn đang tự đánh bại mình. Chính quyết định đó đã thể hiện sự thiếu tự tin của bạn. Tôi gặp rất nhiều trường hợp như vậy. Một quản lý cấp cao sau khi tuyển dụng đội ngũ nhân viên bợ đỡ xu nịnh lại băn khoăn không hiểu vì sao những người này lại chẳng có chút sáng tạo gì. Một chủ doanh nghiệp nhỏ chỉ nhằm vào “những ứng viên giỏi, nhưng không được quá xuất sắc để rồi họ lôi kéo hết khách hàng và tách ra tự làm riêng”. Một cô thư ký tận tụy tìm một người thay thế không đủ tiêu chuẩn để chủ quản luôn phải hoài niệm về mình.

Trên thực tế, nếu bạn bỏ qua nhân tài chỉ vì sợ họ hơn mình thì chính là bạn đang tự làm yếu dần lực lượng và thế mạnh của công ty.

David Ogilvy – chuyên gia trong ngành quảng cáo và là người sáng lập thương hiệu Ogilvy & Mather, đã có một bài trình bày quan điểm rất sinh động về vấn đề này, sử dụng hình ảnh búp bê Nga. Ông đặt búp bê trước mặt một vị giám đốc và nói: “Đó chính là anh, anh hãy mở nó ra!” Khi họ mở ra lại nhìn thấy một búp bê nhỏ hơn bên trong. Và cứ tiếp tục như thế lại có những búp bê nhỏ hơn nằm trong nó cho đến cái nhỏ nhất và đấy chính là thông điệp mà

Ogilvy muốn gửi đến tất cả những người có mặt: “Nếu bạn tuyển dụng những người nhỏ bé và kém cỏi hơn bạn, công ty chúng ta sẽ trở thành công ty của những chú lùn. Ngược lại, bạn tuyển những người tài giỏi và thông minh hơn bạn, công ty chúng ta sẽ trở thành công ty của những người khổng lồ.”

CÁCH TUYỂN DỤNG ĐÚNG NHÂN TÀI

Nhiều năm qua, chúng tôi tuyển dụng rất nhiều thạc sĩ, luật sư, kế toán, cựu vận động viên và đào tạo họ làm những việc cần làm và việc mà họ chưa từng nghĩ đến.

Đầu tiên, chúng tôi tuyển lực lượng nòng cốt giỏi để gây dựng hệ thống và chiều sâu cho doanh nghiệp. Khi có được chiều sâu, chúng tôi sẽ tuyển thêm nhân lực đáp ứng những nhu cầu cụ thể.

Để tuyển dụng đúng người đúng việc, bạn nên lưu ý một số điểm sau:

Cẩn thận với những gương mặt quen thuộc

Không nên tuyển dụng một người nào đó chỉ vì họ nổi tiếng trong lĩnh vực bạn đang kinh doanh. Bởi vì họ chỉ thạo công việc của họ chứ không phải của bạn.

Khi chúng tôi ký hợp đồng với Jean-Claude Killy – người đạt ba huy chương vàng môn trượt tuyết tại Olympic 1968, điều chúng tôi cần làm là phải tìm được một vận động viên trượt tuyết đầy nhiệt huyết và có thể nói được ngôn ngữ của Killy để hỗ trợ và làm việc với anh. Nhưng sau đó, chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi không cần một người trượt tuyết giỏi để tiếp thị Killy với các nhà tài trợ hoặc các doanh nghiệp, mà chúng tôi cần người biết kêu gọi tài trợ. (Tương tự như bạn kinh doanh một sản phẩm xà phòng mới. Bạn sẽ tuyển dụng ai để chào hàng và bán hàng? Một nhà hóa học, người đã nghiên cứu ra bánh xà phòng hay một chuyên gia marketing có thể chào hàng bất cứ sản phẩm gì?)

Chọn người xông xáo

Khi Arnold Palmer bắt đầu sự nghiệp buôn ôtô, anh ấy không hề biết một chút gì về thị trường này (vì trong tâm trí anh ấy chỉ có thể thao mà thôi). Vì thế, anh ấy đã thuê tổng

giám đốc từ một nhà máy sản xuất ôtô nổi tiếng của Mỹ về điều hành kinh doanh với suy nghĩ rằng ông này rất hiểu biết về ngành công nghiệp ôtô.

Nhưng thật không may, ông này có kinh nghiệm về sản xuất, chế tạo nhưng lại không thạo về kinh doanh vì ông ấy chưa bao giờ bán một chiếc xe nào cho khách hàng. Ông chỉ quen chỉ huy một dàn nhân công trong nhà máy, nhưng lại không quen điều hành một tổ chức đòi hỏi tính hệ thống và cạnh tranh cao. Thậm chí, khó khăn hơn nữa là ông ấy lại rất dễ dàng chấp nhận quan điểm của các nhà máy, trong khi đó giới kinh doanh thương mại phải đấu tranh gay gắt với các nhà máy để có được lượng hàng phân phối lớn của một mẫu xe đang thịnh hành.

Cuối cùng, Arnold cũng tìm được một thương nhân tài năng. Tuy không làm trong ngành ôtô nhưng anh này từng điều hành kinh doanh, anh ta biết cách quản lý các chi phí và xông xáo với mọi thử thách. Tôi thiết nghĩ đó chính là tiêu chí tuyển dụng. Chúng ta cần người xông xáo, biết đối mặt và giải quyết mọi thử thách chứ không cần người bảo thủ và bằng lòng với những gì mình có. Đương nhiên, chúng ta không mong rằng họ quay lưng lại với kinh nghiệm truyền thống nhưng ít nhất họ cũng phải biết đặt câu hỏi với nó, liệu nó có còn phù hợp với tình hình thực tế mới hay không?

VÌ SAO NHÂN TÀI RA ĐI VÀ CÁCH GIỮ CHÂN HỌ?

Không có bí quyết đặc biệt nào trong việc giữ chân nhân tài. Ba nguyên tắc cơ bản bất cứ người quản lý nào cũng biết, đó là:

1. Luôn giao trách nhiệm cho họ;

2. Không dùng vấn đề tiền lương để mỉa mai họ;

3. Định kỳ đánh giá công việc họ đang làm.

Tuy nhiên, phương hướng cơ bản này vẫn chưa thể giảm được tỷ lệ chảy máu nhân tài ở hầu hết công ty. Người giỏi vẫn bỏ những công ty tốt để ra đi. Dưới đây là một số lý do nhân tài ra đi và những điều nên và không nên để giữ chân nhân tài:

1. Sự ra đi bất ngờ

Đó là dấu hiệu của sự quản lý yếu kém khi một nhân viên giỏi đi tìm việc mới mà ông chủ không hề biết. Lẽ ra phải có ai đó biết và cố gắng tìm phương án cải thiện tình hình.

Những người quản lý giỏi là những người nhạy cảm với mong muốn, động cơ và những điều buồn chán của nhân viên mình. Dấu hiệu của một nhân viên sắp ra đi rất dễ nhận biết: đi làm muộn, không hoàn thành công việc đúng thời hạn hoặc khéo léo để cho bạn hiểu rằng vợ chồng con cái họ không thích họ làm việc ở thành phố này. Có thể, bạn sẽ không giúp họ giải quyết được phiền não này nhưng ít ra cũng phải tinh tế nhận biết được dấu hiệu và bày tỏ sự cảm thông. Đôi khi, người ta chỉ cần những điều đơn giản như thế.

2. Không đặt đúng vị trí nhân tài

Biểu hiện năng lực của một nhân viên không phải là dấu hiệu tuyệt đối để nhận định những suy nghĩ của nhân viên đó về công ty. Thông thường, có rất nhiều nhân viên giỏi đảm nhiệm những công việc quan trọng nhưng lại không hứng thú gì với công việc đó. Công ty chúng tôi có một nhân viên lập nhiều kỷ lục về doanh số trong mảng phụ trách về đăng ký thương hiệu và chúng tôi cũng thấy anh ta phù hợp với mảng này. Nhưng mơ ước của anh chàng này là phụ trách về mảng truyền hình và thật sự muốn chuyển sang làm công việc đó. Các công ty khác cũng có một số lời mời chào anh ta. Chính vì thế, nếu không có giải pháp kịp thời, chắc chắn anh chàng này sẽ nhanh chóng nhảy việc. Vì vậy, chúng tôi đưa ra giải pháp là giao cho anh ta phụ trách cả hai mảng. Nếu thật sự có năng lực, anh ta sẽ tham gia mảng truyền hình nhưng vẫn đảm bảo thành tích về mảng đăng ký thương hiệu. Với cách giữ chân nhân tài như vậy, cả hai bên đều cảm thấy thoải mái và vui vẻ!

3. Nhân viên không ưa sếp

Đây là vấn đề muôn thuở và cũng có nhiều lý do khác nhau. Nhưng dù nguyên nhân là gì, mọi vấn đề cũng đều có thể giải quyết nếu người quản lý biết nhìn nhận và rộng lượng.

Nhiệm vụ của người quản lý là hiểu tham vọng của nhân viên và biết dung hòa nó. Nhân viên phải nói cho sếp biết những vướng mắc trong công việc của mình. Người quản lý

không thể đọc hết (mặc dù họ nên biết) những suy nghĩ của nhân viên nhưng họ có thể đưa ra những phương án tháo gỡ khó khăn, vướng mắc và hỗ trợ họ khi cần.

Công ty chúng tôi trải qua quá trình phát triển lâu dài và tôi có thể nhớ hết tên của từng nhân viên. Tôi cũng rất sẵn lòng dành thời gian tiếp chuyện họ nếu họ bày tỏ rằng cần gặp tôi, dù trong 15 phút hay ba tiếng đồng hồ. Tôi cho rằng một số nhân viên không thật sự tin vào những điều tôi nói nhưng nếu họ đủ thông minh, họ sẽ cố gắng tin vào điều đó.

4. Tài năng cần sự thăng tiến

Khi bạn có một nhân viên giỏi và việc thăng tiến đối với nhân viên này là điều tất yếu, vấn đề ở đây là chính sách của bạn như thế nào để có thể phát huy tài năng này và giữ chân họ lâu dài.

Nếu không khéo léo trong vấn đề thăng tiến của một nhân tài, không những bạn sẽ gây nên sự đảo lộn trong cơ cấu tổ chức, làm tổn thương những nhân viên còn lại mà thậm chí còn có nguy cơ vuột mất nhân tài.

Phải thừa nhận đây là vấn đề nhức nhối hàng đầu và không thể xem nhẹ. Một lần, công ty chúng tôi tuyển dụng được một tài năng trẻ phụ trách thị trường golf ở nước ngoài. Sau một thời gian, năng lực của anh ta được chứng minh rất rõ và vượt xa ngay chính người quản lý của mình. Nếu đưa anh này lên vị trí quản lý thì sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến cơ cấu tổ chức. Vì vậy, chúng tôi đã chuyển anh ta sang điều hành văn phòng đại diện ở nước ngoài. Như vậy, anh ta đã nhảy một lúc ba cấp nhưng những nhân vật mà anh ta vượt qua đều vui vẻ thừa nhận và không có bất cứ phàn nàn nào.

5. Những người trẻ tuổi, tài cao luôn có đam mê và tham vọng lớn

Thực tế cho thấy nếu doanh nghiệp bạn đầu tư tuyển dụng đội ngũ nhân tài vừa tốt nghiệp đại học thì sau vài ba năm cống hiến, họ thường là những người có khả năng ra đi nhất. Mặc dù bạn đã phải dày công đào tạo nhưng những đối tượng này luôn đầy ắp hoài bão nên sau một thời gian học hỏi kinh nghiệm, họ sẽ ra đi tìm một bến đậu khác.

Giải pháp cho bạn là hãy chấp nhận đầu tư cho nhân viên mới trong vòng 12 tháng đầu. Nếu họ ra đi, bạn đã tổn thất về mặt chi phí vì bạn lại phải đầu tư tương tự cho một người mới khác thay thế họ. Vậy hãy quan sát, đào tạo, tiến cử và dìu dắt họ vào những dự án phức tạp hơn. Hãy chấp nhận đầu tư dài hạn vô điều kiện cho tương lai, cho họ thấy được quyền lợi của những người biết gắn bó lâu dài với công ty.

6. Ra đi để kiếm nhiều tiền hơn

Mức lương cao hơn là lý do phổ biến nhất của những người ra đi. Nếu những gì bạn đang trả cho họ hoàn toàn xứng đáng với năng lực của họ thì cũng không nên làm gì khác khi họ ra đi vì mức lương cao hơn.

Bạn cũng có thể xem xét phương án đàm phán lại mức lương nhưng trò cá cược đầy rủi ro này thường không mấy đem lại hiệu quả tích cực cho cả công ty lẫn người lao động.

Gần đây, tôi đọc bài khảo sát của Viện nghiên cứu Boyden International về 450 người thay đổi công việc, trong số họ có 40 người nhận được đề nghị đàm phán lại mức lương, 27 người được đồng ý tăng lương và ở lại làm việc. Trong vòng 18 tháng sau, 25 trong số 27 người đó đã ra đi hoặc bị sa thải. Tiền bạc dường như không phải là giải pháp gốc rễ cho vấn đề của họ.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHÂN VIÊN NGHỈ VIỆC HỢP LÝ?

Một trong những vị CEO cứng rắn nhất mà tôi biết từng chia sẻ với tôi rằng sa thải là việc khó khăn nhất đối với ông ấy. Tôi rất ngạc nhiên. Phải chăng người quản lý nổi tiếng sắt đá này đã trở nên quá đa cảm?

Nhưng khi ông ấy nói về vấn đề làm thế nào để cho nhân viên nghỉ việc mà vẫn kiểm soát được những thiệt hại của hệ thống tổ chức, duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng và không khiến nhân viên đó bị tổn thương, tôi nhận ra rằng đây không còn là vấn đề cảm xúc đơn thuần nữa mà đã được nâng lên thành nghệ thuật sa thải.

Có rất nhiều cách để cho thôi việc một nhân viên. Nhưng theo tôi, có hai yếu tố quan trọng đó là thời gian và sự trung thành của một cá nhân đối với tổ chức sẽ quyết định tất cả.

Lợi ích của công ty luôn đặt lên hàng đầu

Việc cho một nhân viên nghỉ việc phải được thực hiện dựa trên mục đích lợi ích của công ty chứ không phải của người lao động. Trong kinh doanh, đôi khi nhân viên của bạn chính là người nắm giữ mối quan hệ với khách hàng, vì thế, cho đến khi tìm được người thay thế phù hợp, bạn không nên sa thải họ. Điều này sẽ giúp bạn giảm tối đa rủi ro.

Trong quá trình chờ đợi thời điểm thích hợp, bạn hãy tìm cách hạn chế những hậu quả kéo theo trong đối nội và đối ngoại. Với những mối quan hệ đối ngoại, bạn nên thông báo với khách hàng quan trọng về việc này trước khi có ý định cho Jones thôi việc. Bạn có thể thông báo: "Chúng tôi đang có một số vấn đề với A". Có như thế, bạn mới giữ được cảm tình của khách hàng và ngầm gửi cho họ thông điệp rằng dù A không làm nữa bạn cũng vẫn rất coi trọng mối quan hệ lâu dài với họ.

Đối với quan hệ nội bộ công ty, bạn nên chuyển một người khác vào vị trí của A. Có thể là giao thêm nhiều nhiệm vụ cho trợ lý của A hoặc giao mảng quản lý khách hàng và một số công việc liên quan của A cho một nhân viên ở phòng ban khác.

Hãy để nhân viên tự viết đơn xin nghỉ việc

Cách hợp lý nhất để sa thải một nhân viên là để họ tự viết đơn xin nghỉ việc. Nếu bạn xử lý sòng phẳng các vấn đề liên quan đến chế độ trợ cấp và giúp họ tìm cơ hội việc làm khác thì không còn gì tuyệt vời hơn, họ sẽ không bao giờ quên ơn bạn. Nếu họ được "xử đẹp" như thế, khi không còn là nhân viên của công ty nữa, họ cũng sẽ không gièm pha hay nói xấu công ty.

Dàn xếp cho một trường hợp tự viết đơn nghỉ việc không phức tạp nhưng không nên vòng vo kiểu cách quá. Một vị CEO đã gọi một nhân viên vào phòng, mời anh ta ngồi vào ghế của mình và nói: "Được rồi, anh sẽ nói gì nếu anh ngồi vào vị trí của tôi?" Tôi biết rằng đây cũng là một cách đuổi việc nhưng với một số nhân viên, nếu là những người có tài hùng biện, rất có thể họ sẽ hiểu theo cách vị CEO này đang có ý định thăng chức cho họ.

Thực ra, có một cách đơn giản hơn rất nhiều đó là đi thẳng vào vấn đề: "Thực tế, những gì lâu nay anh thể hiện đều không đạt được hiệu quả như mong muốn. Tôi nghĩ rằng anh nên tìm một cơ hội việc làm khác. Tôi cũng chưa nghĩ kỹ lắm đến vấn đề giải quyết như thế nào và trong thời gian bao lâu nhưng anh cứ suy nghĩ và vài ngày tới chúng ta sẽ nói chuyện tiếp." Chắc chắn sự thẳng thắn đó sẽ giúp họ hiểu ra vấn đề và đi đến quyết định nhanh chóng hơn.

Để đối thủ cạnh tranh của bạn "giành giật" họ

Nhiều nhân viên cũng từng bị tôi cho thôi việc nhưng họ không hề hay biết rằng tôi đã sa thải họ. Thay vì tìm cho họ một cơ hội việc làm, tôi âm thầm nới lỏng sự quản lý và quan tâm với họ.

Hình thức ngụy trang của việc giáng chức

Thường thì trong một công ty sẽ có những nhân viên rất trung thành nhưng năng lực của họ không thể bắt kịp với sự phát triển của công ty. Vì vậy, về phương diện nào đó, họ vẫn hữu ích và bạn không thể sa thải hay giáng chức họ. Cách duy nhất là không thăng chức cho họ. Họ sẽ được sắp xếp xen lẫn vào các mắt xích kinh doanh để có thể phát huy tốt vai trò của mình và trách nhiệm của bạn là giúp họ tìm ra những mắt xích đó.

Áp dụng biện pháp mạnh

Thật buồn khi nhân viên của mình tỏ ra không trung thành. Chúng tôi từng gặp trường hợp nhân viên trước khi nghỉ việc đã lục lọi các thông tin và hồ sơ bảo mật về khách hàng. Vì vậy, chúng tôi lên kế hoạch sắp xếp cho anh ta một chuyến đi công tác trong ngày và cho người dọn sạch toàn bộ văn phòng, thay hết khóa cửa. Khi anh ta đi công tác về, chúng tôi quyết định sa thải anh ta luôn. Trong nhiều trường hợp, dù là ở môi trường tập đoàn lớn hay công ty nhỏ, bạn cũng cần phải có những biện pháp cứng rắn.

Cách đây mười năm, vị chủ tịch rất có uy quyền ở một công ty truyền thông nổi tiếng sau khi cam kết cẩu thả một số vấn đề tài chính đã bị sa thải ngay tại văn phòng làm việc trong

sự chứng kiến của rất nhiều người. Có thể bạn cho rằng như thế hơi đột ngột và vội vàng nhưng đó là cách duy nhất để chấm dứt tình hình lộn xộn.

Có thể ra quyết định sa thải ở bất cứ nơi nào

Bạn có thể lựa chọn phòng làm việc của bạn hay của người bị sa thải hoặc một nơi nào đó hoàn toàn phụ thuộc vào bạn. Cũng không cần phải tuân thủ một nguyên tắc nào cả, bởi vì có rất nhiều tình huống sa thải khác nhau. Nhiều người quản lý lựa chọn địa điểm và phương thức sa thải nhằm mục đích thể hiện thông điệp cho những nhân viên khác. Chẳng hạn, một vị CEO đã tiến hành đuổi việc một nhân viên ngay trước toàn thể nhân viên của mình để làm gương. Ông ấy tập hợp hơn 100 nhân viên và tuyên bố sa thải nhân viên đó. Đó là hành động có dụng ý để cho 99 nhân viên còn lại hiểu rằng họ nên làm việc như thế nào để không cùng chung số phận như anh chàng kia.

AI CHÈO LÁI CÔNG TY CỦA BẠN: ĐỘI NGŨ CHUYÊN MÔN HAY BỘ MÁY HÀNH CHÍNH VĂN PHÒNG?

Mục tiêu của bất cứ doanh nghiệp mạnh nào cũng chính là duy trì sự khát khao hơn là sự thỏa mãn.

Nhưng trong quá trình phát triển, công ty bạn sẽ thường dễ bị mất phương hướng đặc biệt là với đội ngũ hành chính văn phòng. Khi quy mô kinh doanh của bạn trở nên phức tạp hơn, chắc chắn bạn sẽ phải tuyển dụng thêm đội ngũ hành chính văn phòng như tài chính kế toán, chuyên gia xử lý dữ liệu và các vị trí quản lý cơ sở hạ tầng. Bạn cần những người này để cung cấp thông tin và duy trì hoạt động kiểm soát.

Nhưng bạn nên nhớ rằng, cũng như bất cứ bộ máy quan liêu nào, khả năng tự tồn tại của đội ngũ hành chính văn phòng thường rất cao và họ đều rất kiêu kỳ. Nếu bạn không cẩn thận, họ rất có thể sẽ cướp ngôi của đội ngũ chuyên môn. Vì chẳng mấy chốc, họ chính là người hình thành và thiết lập những quy trình, chính sách, mẫu biểu đòi hỏi đội ngũ chuyên môn phải hoạt động đồng bộ theo những nội quy, chính sách họ đề ra.

Một trong những dấu hiệu cho thấy tổ chức của bạn đi đến bờ vực của sự chệch hướng đó là các đề xuất nội bộ. Khi đội ngũ chuyên môn của chúng tôi trình những đề xuất kiến nghị, trong đó có những phàn nàn về đội ngũ hành chính, tôi hiểu rằng chúng tôi đã chệch hướng. Đó chính là lúc tôi cần phải nhắc nhở tất cả nhân viên rằng trong cuộc chiến gay go giữa đội ngũ hành chính và chuyên môn, tôi vẫn luôn nghiêng phần ưu ái về đội ngũ chuyên môn. Bởi lẽ, trong sự nghiệp phát triển kinh doanh của công ty, họ chính là những người đi tiên phong trong khai thác thị trường, mang về cho công ty những đơn hàng, thiết lập và duy trì các mối quan hệ. Họ mới là những người có quyền đưa ra quyết định và xứng đáng nhận được sự hỗ trợ của tất cả mọi người.

Với tư cách là người quản lý, bạn phải biết lùi lại và tự hỏi bản thân: mình là người chéo lái đội ngũ chuyên môn hay quản lý đội ngũ hành chính? Nếu bạn không muốn có câu trả lời, nghĩa là bạn không muốn đối mặt và giải quyết vấn đề triệt để.

MỘT CUỘC HỌP HOÀN HẢO

Ngày nay, nếu thừa nhận bạn thích tham dự các cuộc hội thảo thì thật không hợp thời chút nào bởi lẽ có quá nhiều cuộc họp diễn ra và làm mất rất nhiều thời gian của chúng ta. Nếu không có những cuộc họp đó, mọi người sẽ có nhiều thời gian để xử lý công việc thực tế hơn.

Tôi rất bối rối khi tham gia các cuộc họp nội bộ, cho dù tôi hay người khác chủ trì. Biết rằng những cuộc họp đúng nghĩa sẽ rất thiết thực và bổ ích cho việc trao đổi thông tin và thống nhất những quyết định nội bộ. Nhưng nếu thường xuyên sắp xếp quá nhiều cuộc họp và đặt tên cố định cho chúng dường như lại có tác dụng ngược lại.

Có lẽ, cũng chính vì những cảm xúc lẫn lộn đó mà hiệu quả của những cuộc họp của tôi diễn ra theo hướng thành công xen lẫn thất bại. Tuy nhiên, tôi có thể ngồi trong phòng họp suốt 24 tiếng đồng hồ trong một ngày và hàng ngày trong một năm, tôi có thể xác định được ai là người tham dự, thời gian bao lâu và thảo luận vấn đề gì. Vì vậy, những cuộc họp do tôi chủ trì không bao giờ diễn ra quá dài. Tôi lên kế hoạch và chỉ đi vào trọng tâm một vấn đề, những vấn đề không trọng tâm khác mọi người phải tự nghĩ cách giải quyết để dành thời gian xử lý những công việc khác.

Một nhà khoa học căn cứ vào chức năng con người đã chia cuộc họp ra thành bốn giai đoạn: giai đoạn hình thành, giai đoạn thảo luận, giai đoạn định vị chỉ tiêu và giai đoạn thực hiện.

Ở giai đoạn một, những người tham dự sẽ hình thành nhóm và định vị vai trò của mình. Ở giai đoạn hai, họ thảo luận và tranh cãi về các mục tiêu. Ở giai đoạn ba, họ thỏa thuận về phương thức thực hiện. Ở giai đoạn cuối cùng, họ quay về với công việc và nhiệm vụ chính của mình.

Chúng ta cần có một quá trình để có thể thực hiện tốt và thuận lợi chức năng của từng giai đoạn.

Một cuộc họp hoàn hảo có thể được cơ cấu theo cách thức như sau: tôi cho gọi bốn đến năm vị quản lý vào phòng, mỗi người đều được trang bị một chiếc điện thoại ở chỗ ngồi của mình và một cái đặt giữa chiếc bàn hội nghị to. Cuộc họp sẽ không định lượng thời gian, chúng tôi có thể thoải mái đi lại và gọi điện thoại nếu cần thiết, trong khi những người còn lại tiếp tục cuộc thảo luận. Tôi phát hiện ra rằng trong quá trình họp, khi tìm cách giải quyết những vấn đề quan trọng lại xuất hiện vô số khả năng có thể xảy ra những chi tiết không quan trọng khác.

Trong thực tế, một cuộc họp được coi là hiệu quả nhất là những cuộc họp diễn ra tự nhiên và tự nguyện, không cần những lời mời gọi. Nó có thể diễn ra bất cứ đâu, có thể là giữa một nhóm nhỏ hay ba bốn người thảo luận ở một góc hành lang.

Cuộc họp được coi là hoàn hảo chính là những cuộc họp bạn không phải mất thời gian triệu tập mọi người.

THÀNH PHẦN THAM DỰ HỌP

Tôi đã đọc một bài báo nói về vị tổng thống Mỹ luôn có một sơ đồ chỗ ngồi của các phóng viên tham dự họp báo và tất cả các thông tin vắn tắt về thói quen cũng như sở thích hoặc mô típ câu hỏi các phóng viên đó sẽ đặt ra.

Cho dù bạn đề ra tiêu chuẩn thành công của một cuộc họp như ngắn gọn, nhanh chóng, nội dung cố định, thời gian định sẵn, sự tham gia của những gương mặt mới v.v... nhưng nếu

không có những thông tin chính về những nhân vật tham dự, bạn sẽ không thể nào hình dung được cuộc họp diễn ra trong bao lâu và triển khai theo hướng nào.

Vậy xin đề cập với các bạn một số gương mặt tiêu biểu (không phải tất cả họ đều không tốt) bạn nên để mắt đến trong cuộc họp nội bộ:

Típ người "thẳng như ruột ngựa": Đó là những người thường đưa ra những ý kiến góp ý thẳng thắn, không mưu mẹo, thủ đoạn, không vòng vo, né tránh. Trong bất cứ cuộc họp nào, họ cũng đều là những người rất có giá trị. Nhưng bạn phải biết cách bảo vệ họ, nếu không, đôi khi quá mãn nguyện với sự thật, họ dễ vô tình gây nên nhiều tranh cãi và xung đột.

Típ người "chết vì đạo nghĩa": Họ là những người rất chịu khó nhận lỗi về mình và luôn nhận trách nhiệm khi có vấn đề gì sai sót xảy ra. Vấn đề nguy hiểm ở đây là họ quá vội vàng nhận lỗi mà không quan tâm đến vấn đề lỗi là ở đâu và ở ai.

Típ người "giấu mặt": Họ chỉ giữ ý kiến cho riêng mình, không chia sẻ với người khác hoặc có chăng thì chỉ chia sẻ riêng với sếp khi tất cả mọi người đã ra khỏi phòng họp. Cho dù những kiến nghị của họ chính xác và đạt mục tiêu hay không, bạn cũng phải đặt câu hỏi người này đang diễn trò gì và chơi ở đội nào.

Típ người "lãnh đạo vui vẻ": Đó là những người biết cách tận dụng tối đa sức mạnh tuyệt vời của câu nói: "Cậu nói đúng. Quả thực tôi chưa bao giờ nghĩ đến điều đó." Cá nhân tôi thích típ người này.

Típ người "quán quân hùng biện": Họ bắt đầu bài diễn văn rất nhẹ nhàng, tập hợp lợi thế cho mình và sau 15 phút, họ bắt đầu tấn công đôi tai của bạn, lăng mạ trí thông minh của bạn. Bạn sẽ có ấn tượng rằng họ đang rất cố gắng thuyết phục bản thân hơn là thuyết phục bạn. Hãy cẩn thận với típ người này!

Típ người "nhà biện hộ": Mọi thứ đối với họ đều có thể đưa ra tranh cãi. Lợi thế ở đây là họ giống như những công tố viên kiên trì và bền bỉ đi tìm chân lý. Điểm bất lợi ở đây là họ làm mất quá nhiều thời gian và thậm chí có thể gây ra tai họa lớn. Vì vậy, mỗi cuộc họp chỉ nên mời một nhân vật như thế.

Típ người "phá hoại": Đây là típ người chỉ thích phá hoại ý tưởng, dự án và làm tổn thương lòng tự trọng của người khác.

Típ người "ỷ lại": Họ luôn co mình ẩn nấp và tìm điểm tựa. Họ không bao giờ dám xông pha giải quyết vấn đề. Hãy gặp họ ở hành lang hoặc một căn phòng không có ghế tựa.

Típ người "tuyên bố": Họ khôn khéo điều hành cuộc họp thông qua điều khiển những người khác. Về lý thuyết, đó chính là bạn!

HÃY CÔNG KHAI HÓA NHỮNG NỘI DUNG TIỀM ẨN

Nếu được lựa chọn, trong một cuộc họp tôi thích những nội dung linh hoạt hơn là những nội dung ấn định sẵn.

Tất nhiên, tôi sẽ trình bày lý do vì sao mọi người lại tham gia cuộc họp và chủ đề nào sẽ là nội dung chính cần đưa ra thảo luận, nhưng để đặc biệt chỉ ra trình tự thảo luận từng nội dung thì bí mật đó tôi giữ lại cho riêng mình.

Bởi vì một nội dung ấn định thường dễ có xu hướng trói buộc sự sáng tạo, thành thật và ảnh hưởng đến hiệu quả của việc thảo luận từng chủ đề. Một cuộc họp hiệu quả sẽ được triển khai theo cách bạn thu nạp ý kiến của mọi người chứ không phải theo cách bạn viết ra một nội dung thảo luận hoàn hảo.

Một lần, tôi tham dự cuộc họp với Jones (một nhà quản lý điều hành) và nhân viên của ông ấy. Trong đó có hai nội dung tôi rất quan tâm. Nội dung A về một cuộc thảo luận ngắn, tôi sẽ đưa ra thông báo về việc chúng tôi quyết định không tiếp tục dự án hợp tác với Jones nữa. Nội dung B là một cuộc thảo luận lâu hơn và mở hơn về vấn đề tôi mong đợi và cần nguồn đầu tư của Jones. Vì vậy, theo logic, tôi sẽ bắt đầu với nội dung A vì chỉ trong một vài phút có thể đưa ra quyết định ngay và sau đó giải quyết phần còn lại thời gian với nội dung B. Nhưng nếu làm như thế thì quả là tệ hại, tôi có linh cảm rằng Jones sẽ rất khó khăn khi đối mặt với nội dung A, và tôi cũng biết chắc rằng ông ấy không thể có đủ lý trí để tách riêng từng vấn đề, mà sẽ bị cảm xúc chi phối. Với sự thất vọng như thế, ông ấy sẽ không còn tâm trí để đàm phán tiếp mục B. Vì thế, tôi lựa chọn cách bắt đầu cuộc họp bằng nội dung B, theo

đó, tôi có được đầy đủ thông tin về chuyên môn của Jones và khi tôi thông báo tin buồn kia, John cũng dễ dàng đối mặt hơn, chứ không khó khăn đến mức như tôi tưởng tượng.

Những người ác ý sẽ cho rằng tôi làm điều này vì tôi có những ẩn ý khác và muốn gây bất ngờ để chơi trội với họ. Nhưng sự thực không hoàn toàn như thế. Hầu hết mọi người dù thuộc típ người cởi mở hay mưu mẹo đều luôn có những ẩn ý, có điều là họ chọn thời điểm nào và bằng cách nào để công khai hóa những ẩn ý đó mà thôi.

CÔNG TY NHỎ HỌC ĐƯỢC GÌ TỪ CÁCH QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY LỚN?

Tôi đang điều hành một công ty quy mô nhỏ với 37 văn phòng đại diện trên thế giới, tổng số nhân viên chưa đến 800 người và doanh thu gần một tỷ đô-la. So với các công ty lớn, chúng tôi có quy mô khá khiêm tốn.

Một số người quản lý của những công ty nhỏ nhưng phát triển nhanh thường tự hào về quy mô của mình. Họ cho rằng công ty mình nhỏ nhưng tốc độ phát triển nhanh, có kỷ cương nhưng không cứng nhắc, quản lý chặt chẽ nhưng không bó buộc. Họ tự hào vì điều này và coi thường kiểu chính sách cứng nhắc và những áp lực tự tạo của những công ty lớn.

Nhưng quan điểm của tôi lại khác, tôi cho rằng không phải tất cả những chính sách của công ty lớn đều không hay. Với quy mô nhân lực khổng lồ, những tập đoàn lớn thường rất chuyên nghiệp trong giải quyết các vấn đề nhân sự, đặc biệt là cách quản lý của họ về: (1) cơ cấu lương; (2) cơ cấu thưởng; (3) hệ thống đánh giá thành tích.

1. Cơ cấu lương

Những năm đầu hoạt động, chúng tôi xác lập cơ cấu lương theo hình thức tăng lương hàng năm, năm nào ăn nên làm ra thì tăng nhiều, năm nào tăng trưởng chậm thì tăng ít. Nhưng cơ cấu lương lỏng lẻo này cũng sẽ gặp nhiều rắc rối khi doanh nghiệp của bạn có quá nhiều người được trả lương hậu hĩnh vì “đến hẹn lại lên” chứ không phải vì phân loại năng lực và biểu hiện thành tích. Sự lộn xộn này thường xảy ra trong các doanh nghiệp có sự tăng trưởng quá nhanh. Lúc này, chúng ta cũng nên suy nghĩ đến vấn đề áp dụng cơ cấu thang lương của những tập đoàn lớn. Họ thường cơ cấu lương của nhân viên theo hạng mục trình

độ và quy chuẩn hóa thành ký hiệu, phân thành các mức tối đa tối thiểu trong mỗi hạng mục. Ví dụ, người có chức vụ "phó trợ lý giám đốc" ở mức 4 sẽ hiểu rằng nếu muốn có mức lương cao hơn phải phấn đấu lên mức 5 "trợ lý giám đốc" chứ anh ta không thể mưu cầu tăng lương chỉ bằng cách thủ thỉ tâm sự với sếp.

Tuy nhiên, chúng ta cũng nên áp dụng cơ cấu lương sao cho linh hoạt và phù hợp với tình hình thực tế. Cơ cấu lương của công ty chúng tôi trong nhiều năm qua triển khai theo hình thức đồng hồ cát. Đầu tiên, khi chúng tôi bắt đầu tuyển dụng, mức lương chúng tôi đưa ra chỉ ở mức cạnh tranh so với những công việc truyền thống. Trong vòng khoảng sáu tháng sau khi chứng tỏ được năng lực của mình, họ sẽ được nâng lên mức ở giữa ngang tầm với các đồng nghiệp của mình. Cuối cùng, đến giai đoạn khó khăn và nhiều thử thách nhất, những người này sẽ phải vận động để vượt qua phần hẹp nhất của chiếc đồng hồ cát vươn tới đỉnh cao của cán cân lương bổng, tất cả đều đòi hỏi phải có năng lực thật sự. Nếu không, họ chỉ có thể giậm chân tại chỗ ở vùng giữa của chiếc đồng hồ cát. Tôi nghĩ cơ cấu lương như vậy cũng sẽ khích lệ sự vươn lên không ngừng của nhân viên đồng thời có tác dụng tích cực tới sự phát triển của công ty.

2. Cơ cấu thưởng và phụ cấp

Những tập đoàn lớn rất chuyên nghiệp trong việc hạch toán vấn đề lương thưởng của nhân viên. Từ cách cơ cấu của họ, chúng ta sẽ học được cách chia các khoản thanh toán thành nhiều lần trong nhiều năm, vì vậy, cho dù kinh tế có biến động như thế nào cũng không ảnh hưởng đến vấn đề tiền lương của nhân viên.

Tôi biết một vị quản lý làm việc cho một tập đoàn lớn của Mỹ nhận được một triệu đô-la tiền thưởng trong năm công ty làm ăn rất phát đạt. Tất nhiên, nếu năm sau công ty làm ăn không thuận lợi, anh ta sẽ không được khoản thưởng gì cả. Nhưng công ty đã chia khoản thưởng ra phát dần trong năm năm, vì thế anh ta không hề bị lồi lõm trong thu nhập của mình, thậm chí còn được lợi về mặt tính thuế thu nhập nữa.

Bạn không thể cắt lương của nhân viên, trừ phi doanh nghiệp sắp đóng cửa. Vì vậy, bạn phải học cách cơ cấu lương linh hoạt. Một nhân viên khi có nhiều kinh nghiệm hơn, bạn phải biết cách cơ cấu một khoản trả thêm gọi là trợ cấp hoặc các khoản thưởng. Lương thì bạn không

thể giảm nhưng thưởng thì bạn có thể trừ. Người ta đều hiểu rằng khoản thưởng đó chính là kết quả đánh giá của công ty và biểu hiện năng lực của nhân viên. Vì vậy, cũng cũng không có gì bất hợp lý khi một nhân viên sau khi có sự điều chỉnh lương thì chỉ tăng thưởng chứ không tăng lương. Chẳng hạn, nếu anh ta có tổng thu nhập 50.000 đô-la một năm thì 40.000 đô-la là lương và 10.000 đô-la là thưởng; thu nhập 200.000 đô-la thì chia đều thành 100.000 đô-la là lương và 100.000 đô-la là thưởng; thu nhập 300.000 đô-la thì 125.000 đô-la là lương và 175.000 đô-la là thưởng. Là người quản lý doanh nghiệp, tôi rất tâm đắc với cách cơ cấu thưởng leo thang nhanh hơn lương như thế này. Nó không chỉ tạo nên tâm lý ổn định phấn đấu cho mỗi nhân viên mà còn giúp tôi trì hoãn được một số khoản chi để có thể đầu tư cho kinh doanh và lại có thể đảm bảo được những khoản thưởng hậu hĩnh hơn cho họ trong tương lai bằng chính lợi nhuận của đầu tư này.

3. Hệ thống đánh giá thành tích

Ở những tập đoàn lớn, hồ sơ nhân viên trong ngăn kéo sẽ được rút ra một năm một lần để ông chủ có thể tiến hành tìm hiểu xem nhân viên của mình đang nghĩ gì, họ đã làm gì đúng và làm gì sai, chỗ nào cần cải thiện, và nên làm những gì trong 12 tháng tới để hồ sơ của mình có thể đẹp hơn khi rút ra vào lần tới.

Đó chính là cơ cấu hệ thống đánh giá hầu hết các tập đoàn lớn áp dụng để quản lý hệ thống lương bổng phức tạp của mình.

Với những nhân viên dưới quyền do tôi trực tiếp quản lý, tôi luôn tạo điều kiện hết sức về vấn đề tiền lương, chia sẻ với họ về mục tiêu công ty và những mục tiêu cá nhân. Tôi thường xuyên nhắc nhở họ về vị trí họ đang đảm nhiệm và những gì tôi mong đợi ở họ. Thế nhưng, đáng buồn là họ không hề làm điều tương tự với nhân viên cấp dưới của họ. Nhiều nhân viên cho dù có thành tích tốt, bình thường hay kém cũng đều rất thất vọng với kết quả đánh giá của mình vì không ai chỉ ra cho họ người ta mong muốn gì ở họ và họ đã đạt được những gì. Thành tích ở đây không đơn thuần chỉ là tăng lợi nhuận mà có thể là từ những vấn đề rất đơn giản như giữ chân khách hàng, gây dựng quan hệ với khách hàng, thay đổi thói quen công việc hay nộp báo cáo đúng hạn. Vấn đề ở đây là họ chỉ nhận được sự bất ngờ hoặc tức tối vào thời điểm phát lương. Vì vậy, chúng ta rất cần học tập hệ thống đánh giá

của những công ty lớn, đưa ra những tiêu chuẩn đánh giá khách quan, rõ ràng và nói cho nhân viên biết họ đã làm như thế nào suốt một năm qua.

KIỂM SOÁT CHI PHÍ: LÃNG PHÍ MỘT XU CÓ THỂ LÀM BẠN TỐN ĐẾN HAI XU

Là người quản lý, tôi luôn phải dành thời gian suy nghĩ về vấn đề quản lý chi phí. Với tôi, chi phí một đô-la tương ứng với hai đô-la, điều đó có nghĩa là nếu một xu bị tiêu xài lãng phí thực tế sẽ tiêu tốn của tôi thêm một xu khác mà lẽ ra phải được sử dụng hiệu quả cho một việc khác của công ty. Logic này nghe có vẻ tiêu cực nhưng nó giúp tôi cẩn trọng hơn về vấn đề chi tiêu.

“Nên mua” hay là “phải mua”?

Tôi thường phân loại việc mua sắm thành hai trường hợp: “nên mua” và “phải mua”. Chẳng hạn, khi mở rộng quy mô cho văn phòng đại diện ở London, chúng tôi cần sắm thêm tám cái máy tính, vì thế, tôi rất sẵn sàng nói: “Hãy mua chúng!” Nhưng “nên mua” sẽ rất nguy hiểm khi nó khiến một ai đó có ý nghĩ biến chúng thành “phải mua”, bởi vì rất dễ dẫn đến tình trạng đảo lộn trong công ty, thậm chí tạo thành hiệu ứng dây chuyền, ai cũng có thể đòi hỏi “Tôi cũng cần”.

Hội chứng “Tôi cũng cần”

Bạn sẽ thấy hiện tượng này khi tiến hành trang trí lại văn phòng. Một chủ quản nói rằng anh ta cần một cái ghế băng dài (2.000 đô-la), một cái bàn uống cà phê (1.000 đô-la), một chiếc ghế bành (1.000 đô-la) và hai cái đèn (1.000 đô-la). Bạn đồng ý ký duyệt. Nhưng con số không dừng lại ở 5.000 đô-la mà có thể trở thành ác mộng với 100.000 đô-la. Vì đột nhiên tất cả đồng nghiệp của anh ta ở những bộ phận khác nhau sẽ thông báo rằng họ cũng cần bàn, ghế và đèn. Rồi đến lượt những nhân viên cấp dưới, có thể họ không cần những đồ dùng xa xỉ như bàn uống cà phê nhưng lại cần một đôi ghế. Tương tự như thế đối với những đối tượng khác.

Lúc này, một người quản lý bận trăm công nghìn việc không còn cách nào khác hoặc sẽ phải lãng phí thời gian để xoa dịu ngọn lửa đang bùng cháy khắp công ty hoặc phải chấp nhận đau thương trả giá cho sự dễ dãi của mình.

Chi phí phát sinh của giai đoạn sau

Những chi phí phát sinh nguy hiểm hơn rất nhiều so với những chi phí bề nổi. Thực tế mua sắm thiết bị máy tính văn phòng ngày nay cho thấy rằng bạn không những phải bỏ ra một khoản chi phí đầu tư ban đầu cho hệ thống máy tính mà còn phải tính đến một khoản phát sinh khác cho giai đoạn sau nữa đó là thiết bị đồng bộ đi kèm như máy in, mô-đem, thiết bị nâng cấp bộ nhớ, v.v... Bạn tôi mở một công ty riêng, cần đầu tư 20 máy tính để bàn. Để có được lựa chọn đúng đắn về kiểu máy và nhà cung cấp, vừa có thể phù hợp điều kiện tài chính và nhu cầu của nhân viên, anh ấy phải thành lập một tổ thẩm định máy tính. Tổ này đã phải làm việc ròng rã suốt bốn tháng trời để đi đến thỏa thuận. Cái ngày máy tính được đưa đến lắp đặt có lẽ là cái ngày sôi động nhất trong lịch sử công ty. Mọi việc đều trở nên ầm ĩ. Nhân viên ai nấy đều bị hút hồn bởi thiết bị và công nghệ. Người thì mê mẩn với màn hình màu của máy tính, người thì yêu cầu mua thêm máy in cho đồng bộ, người thì cần một máy tính tốc độ cao hơn phục vụ cho công việc... Trong vòng 12 tháng, anh bạn tôi đã phải bỏ ra một khoản chi phí phát sinh lớn hơn ngân sách dự toán rất nhiều cho hệ thống gọi là "công cụ hỗ trợ".

QUẢN LÝ BẰNG ĐIỆN THOẠI

Một trong những thực tế kinh doanh phổ biến của thập niên 1980 là "quản lý bằng cách vi hành". Người quản lý ra ngoài quan sát và tìm hiểu các hoạt động của nhân viên, có thể là ngồi ăn trưa trong một quán cà phê ăn nhanh, lượn quanh phòng nghỉ giải lao lúc giữa giờ hoặc thường xuyên ghé thăm các cửa hàng ở tầng một.

Đây cũng là một ý tưởng hay nếu: (1) bạn không đi lại quá nhiều đến mức quên mất công việc chính của mình và (2) bạn nói chuyện với đúng đối tượng.

Một anh bạn thông thái khuyên tôi nên tìm cơ hội nói chuyện với những người có vị trí cao hơn mình vì đó mới chính là tương lai của tôi. Tôi hiểu những điều anh ấy muốn gửi gắm.

Tôi cũng hiểu những người quản lý cấp cao nghĩ gì trong đầu, nhưng những người dưới họ một cấp lại có thành kiến và suy nghĩ không chân thành khiến tôi sửng sốt. Họ là những người trực tiếp triển khai những lời hứa của cấp trên và duy trì chuẩn mực của công ty. Nhưng khi trao đổi với họ, tôi không tìm được cách nào tốt hơn để làm cho bộ mặt của công ty trở nên rạng rỡ hơn.

Gọi điện thoại – phương thức quản lý mới

Nếu được lựa chọn, tôi luôn ưu tiên cho phương thức quản lý thông qua điện thoại. Với mạng lưới chi nhánh công ty có mặt tại hơn mười nước trên thế giới, quản lý thông qua điện thoại là biện pháp thực tế và hiệu quả. Tôi thường cố gắng duy trì liên lạc điện thoại với mọi người thông qua những cuộc nói chuyện điện thoại ngắn gọn không quá năm phút.

Nếu quản lý theo phương thức này, chi phí điện thoại sẽ tăng lên, nhưng tôi lại có thể giảm thiểu được nhiều sai lầm và nguy cơ đánh mất các cơ hội. Mỗi lần lên kế hoạch cho một cuộc gọi điện thoại cũng giống như lên lịch cho một cuộc họp quan trọng. Điều này giúp tôi chủ động được thời gian của mình và tôn trọng thời gian của người khác. Khi bạn thông báo cho một nhân viên rằng sẽ gọi cho anh ta lúc 11 giờ 20 để thảo luận về một dự án đặc biệt, điều đó có nghĩa là bạn đang rèn luyện cho họ cách đón nhận áp lực và có thể khiến một nhân viên vốn hay dài dòng trở thành người biết cách trình bày vấn đề ngắn gọn, chính xác và mạch lạc.

Hãy bắt đầu bằng câu "Có tình hình gì mới không?"

Thông thường, tôi sẽ lên kế hoạch cho tám cuộc điện thoại trong vòng nửa giờ đồng hồ, và thường mở đầu mỗi cuộc hội thoại bằng câu hỏi thăm: "Có tình hình gì mới không?" Sau đó sẽ là bài báo cáo của nhân viên về những gì họ đang triển khai, theo đuổi hoặc đang chuẩn bị hoàn thành. Những vấn đề nào họ có ý lướt qua hoặc quên không nhắc đến thì đó chính là trọng tâm cả hai chúng tôi cần tập trung thảo luận. Tôi cũng không quan tâm nhiều đến việc ai sẽ là người gọi trước hay vì sao ai đó không nghe điện thoại của tôi. Những cuộc điện thoại như thế này nhằm mục đích chia sẻ và truyền đạt thông tin chứ không hề có ý thể hiện quyền lực. Kỳ thực, nó đem lại hiệu quả rất cao nhưng không ít ông chủ đã bỏ qua. Một cuộc gọi đúng thời điểm thậm chí còn có tác dụng như một công cụ quản lý, thôi thúc người ta

hành động, tìm ra được những câu trả lời mà người khác đang né tránh, hoặc chỉ đơn giản để thể hiện sự quan tâm đến nhân viên.

Hầu hết các cuộc gọi của tôi thường phải sắp xếp hợp lý theo từng múi giờ. Ví dụ, gọi từ New York tới London tôi thường gọi lúc 9 giờ 30 sáng theo giờ London, vì đó là thời gian thuận tiện nhất cho cả tôi và nhân viên của mình. Nhưng nhiều khi tôi băn khoăn tự hỏi không biết họ có ấn tượng và xúc động hay không khi tôi gọi cho họ lúc 4 giờ 30 phút sáng theo múi giờ của tôi, vì tôi muốn họ hiểu rằng tôi vẫn đang thức, đang nghĩ đến họ và cuộc thảo luận của chúng tôi vô cùng quan trọng.

CHI PHÍ ẨN CỦA TRUNG TÂM LỢI NHUẬN

Khi mới bắt đầu sự nghiệp, tôi rất hoài nghi về vấn đề quy hoạch ngân sách. Về phương diện nào đó, quy hoạch ngân sách sẽ giúp chúng ta kiểm soát được vấn đề chi tiêu trong một năm tài chính. Nhưng ngân sách cũng có những mặt trái đó là khi người ta cố gắng chi tiêu cho hết giới hạn mặc dù có thể những chi phí đó không hề cần thiết hay sáng suốt. Đáng lẽ ra, chúng ta nên hiểu theo cách ngược lại, lập ngân sách chủ yếu là nhằm mục đích tự hạn chế chi tiêu. Bạn có nghĩ rằng mình có thể dự đoán chính xác ngân sách chi tiêu trong vòng 12 tháng không? Bạn sẽ xử lý thế nào khi dự đoán của mình bị sai?

Rất nhiều người thuyết phục tôi thành lập thêm trung tâm quản lý ngân sách và lợi nhuận trong công ty nhưng tôi chưa hoàn toàn đồng ý. Với tôi, sự hình thành trung tâm này giống như con dao hai lưỡi. Một mặt, có thể nó sẽ giúp người quản lý thấy được thành viên trong đội của họ hoặc của đội khác đang hoạt động như thế nào nhưng mặt khác cũng tạo nên sự xung đột và ghen tỵ trong nội bộ với nhau. Lần lượt những vấn đề như

"số tiền" của họ bị tính vào tổng chi phí như thế nào hoặc tại sao họ lại phải chi trả cho cái máy tính mà họ không có nhu cầu, v.v… Tôi phải mất rất nhiều thời gian cho những kiểu chất vấn như vậy nên tôi không nghĩ rằng trung tâm quản lý ngân sách và lợi nhuận lại có thể trở thành công cụ quản lý hữu hiệu.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI LÃNH ĐẠO HOÀN HẢO?

Nhiều người ngộ nhận rằng ông chủ là người có quyền và nhân viên thì không có quyền, ông chủ đưa ra yêu cầu mệnh lệnh, còn nhân viên phải tuân lệnh. Tôi không cho là như thế. Với tôi, để trở thành một ông chủ đúng nghĩa là phải luôn tạo ra được nhiều giá trị thay vì chỉ có thi hành quyền lực. Những ông chủ thành công là những người biết kiểm soát quyền lực chứ không phải là lạm dụng nó. Họ không coi quyết định của mình là một thử nghiệm xem nhân viên có phục tùng mình hay không, họ hiểu được sự khác nhau giữa trách nhiệm của ông chủ và nghĩa vụ của người làm công. Những ông chủ chân chính sẽ luôn tự hỏi: "Với tư cách là một ông chủ, tôi có thể đem đến điều gì cho tổ chức của mình? Sự hiện diện của tôi có ích như thế nào và có tạo thêm giá trị cho cộng đồng của mình không?"

Dưới đây là tám bí quyết giúp bạn trở thành một người quản lý giỏi:

1. Luôn trau dồi kiến thức chuyên môn

Thông thường, người quản lý phải có kiến thức chuyên môn kỹ thuật vững. Người sáng lập nên một công ty máy tính thường là nhân tài của mảng phát triển sản phẩm. Ông chủ của một công ty đĩa nhạc lớn là người có khiếu âm nhạc và thẩm định nghệ thuật xuất sắc. CEO của một công ty quảng cáo chắc chắn xuất thân từ người viết quảng cáo giỏi nhất trong một cửa hiệu.

Nếu tách mình ra khỏi những kiến thức chuyên môn, bạn sẽ không thể trở thành người quản lý giỏi.

2. Giảm thiểu sự nhân rộng

Một số tổ chức có quy mô quá trải rộng và hệ thống phân quyền thì thường chỉ có người quản lý mới biết được nhân viên của mình đang làm gì.

Một lần, tôi nhìn thấy hai nhân viên xung đột với nhau về một dự án. Tôi biết trước rằng họ sẽ tìm gặp tôi để tìm hướng giải quyết tranh chấp và với hy vọng tôi sẽ giúp họ phân xử kẻ thắng, người thua. Những hiện tượng như thế này thường gặp ở bất cứ công ty nào. Là người quản lý, việc lựa chọn phương án giải quyết phụ thuộc vào bạn. Nếu bạn có thể phát hiện sớm vấn đề và giải quyết khéo léo và ít tổn thương nhất, bạn có thể khiến hai bên

không ai cảm thấy mình là người bại trận hay kẻ chiến thắng. Lúc đó, bạn phải hết sức tế nhị, chứ không thể áp dụng biện pháp độc đoán. Có thể như thế sẽ khiến người khác nghĩ rằng bạn là người không dứt khoát, rõ ràng nhưng quan trọng là làm thế nào giải quyết theo hướng có lợi nhất cho công ty.

3. Tích cực hướng dẫn và đào tạo

Người quản lý thường vì lòng tự trọng mà phải cố tự mình giải quyết công việc. Nhưng những người quản lý giỏi sẽ không làm như thế, họ coi việc đào tạo và hướng dẫn nhân viên làm việc để người đó có thể làm tốt hơn mình là một chiến lược quản lý.

Nếu một ông chủ thốt lên những câu nói như: “Tôi phải mất đến năm tiếng để giải thích cách làm cho nhân viên trong khi chỉ cần năm phút là tôi có thể làm xong” và coi đây là lý do để tự tay làm công việc đó thì quả là tệ hại. Điều anh ta không nghĩ đến ở đây là năm giờ đồng hồ mà anh ta dành ra để hướng dẫn nhân viên của mình sẽ giúp anh ta tiết kiệm được rất nhiều thời gian trong tương lai, không những thế, còn giúp anh ta giải phóng gánh nặng công việc để có thời gian thực hiện những nhiệm vụ và vai trò quan trọng khác.

Thực hiện tốt công tác đào tạo nhân viên không chỉ giúp bạn sử dụng hiệu quả hơn thời gian của mình mà còn giúp bạn bồi dưỡng đội ngũ nhân viên giỏi. Bản thân nhân viên, họ cũng sẽ cảm thấy mình được đào tạo và học hỏi ở bạn nhiều điều.

4. Gương mẫu

Đây là yếu tố quan trọng hàng đầu của người quản lý. Bạn không thể đòi hỏi nhân viên của mình điều gì nếu bạn không tự đặt ra yêu cầu với bản thân mình trước.

Bạn phải làm việc chăm chỉ như nhân viên, dậy sớm như họ (thậm chí là sớm hơn), làm muộn như họ (thậm chí là muộn hơn), say mê với công việc như họ (thậm chí là say mê hơn). Nói cách khác, một người quản lý phải làm thế nào để nhân viên của mình tích cực noi gương, thậm chí là cùng cạnh tranh với sếp. Chắc chắn bạn không thể yêu cầu ai đó đúng giờ hoặc lịch sự với khách hàng trong khi bản thân bạn không hề như thế.

5. Mục tiêu rõ ràng

Tôi rất ngạc nhiên khi nhiều người quản lý lại không thể nói với nhân viên rằng họ đang làm việc như thế nào và anh ta mong đợi gì ở họ.

Thực ra nhiệm vụ của một ông chủ rất đơn giản, họ chỉ cần chia sẻ với nhân viên về: (a) Thế nào là một công việc tốt? (b) Họ có đạt yêu cầu hay không? Hiểu và nắm bắt rõ ràng, thường xuyên những thông tin này là quyền lợi vô cùng chính đáng của một người làm công ăn lương.

Theo tôi, không có gì tồi tệ hơn khi một nhân viên nghĩ rằng anh ta đang làm rất tốt còn sếp của anh ta thì nghĩ ngược lại. Sai lầm đó không phải của ai khác mà chính là của người quản lý!

6. Nhìn nhận và khen ngợi

Có hai tình huống khen ngợi: khi nhân viên đó có mặt và khi họ vắng mặt. Người quản lý giỏi phải biết áp dụng cả hai trường hợp trên.

Một người quản lý thông minh sẽ không coi thành công chỉ là của riêng mình khi cả một tập thể xứng đáng được hưởng nó và anh ta cũng không quy kết thành công cho tập thể khi nó thật sự là của riêng một cá nhân nào đó.

Một người quản lý giỏi sẽ chứng minh rằng những điều tốt đẹp anh ta đánh giá về nhân viên mình cho dù công khai giữa tập thể hay nói riêng với cá nhân họ đều nhất quán. Trong thực tế, không ít nhân viên rất lo ngại điều này.

7. Hạn chế tối đa những sơ suất

Sở dĩ những người quản lý có được vị trí họ đang nắm giữ là vì họ có được nhiều bài học từ kinh nghiệm và hạn chế tối đa lặp lại những sai lầm. Họ sinh ra và được trả lương là để dự đoán những sai sót và phòng tránh chúng.

Một trong những sai lầm lớn nhất của người quản lý là tự khấu trừ giá trị kinh nghiệm của bản thân hoặc chấp nhận tụt hậu khi nhân viên của mình có nhiều kinh nghiệm hơn mình.

8. Áp dụng phương pháp khác nhau cho từng đối tượng

Rõ ràng, luôn có những tính cách không dễ chịu trong mỗi con người. Vì thế, nhiều khi người quản lý vì lợi ích của công ty mà phải có những hành động không dễ dàng chút nào như khiển trách, bực bội, cách chức, kỷ luật nhân viên. Chắc chắn không ai thích thú khi phải đối mặt với những khoảnh khắc như thế, nhưng mỗi người sẽ có những phản ứng khác nhau và bạn cần phải nắm bắt tâm lý từng đối tượng để có những giải pháp phù hợp. Có những người bạn phải thể hiện sự giận dữ và đe dọa, họ cần cú hích đó để tiến bộ hơn và có nhiều cải thiện hơn. Có những người coi trọng thứ tự và sự hợp lý, bạn phải chỉ cho họ thấy được đằng sau sự khó chịu của bạn chính là một logic thứ tự hợp lý thì họ mới có thể chấp nhận. Có người cần đến sự hài hước và mỉa mai, cũng có những người mè nheo lắm chuyện trong khi một số người khác rất biết tiếp thu, thậm chí có những người lại ưa đánh cuộc (Tôi cá là anh không thể làm được việc đó). Chính vì trong mỗi con người đều có những tính cách khác nhau như thế nên người quản lý giỏi phải là người biết tìm ra những giải pháp phù hợp để xử lý.

4. Thăng tiến

YẾU ĐIỂM CỦA TÔI

Nếu từng ứng tuyển vào một vị trí nào đó, có lẽ bạn đã nghe người phỏng vấn hỏi: "Bạn đã cho tôi biết tất cả ưu điểm của mình, giờ có thể nói cho tôi ba điểm yếu của bạn được không?"

Đây là một câu hỏi mẹo cổ điển. Nó khá quen thuộc và thậm chí nhiều ứng viên còn có cả cách trả lời mẹo cho nó.

"Đầu tiên", họ trả lời, "Có lẽ tôi làm việc quá chăm chỉ. Thứ hai, tôi rất thiếu kiên nhẫn khi ai đó làm hỏng những chi tiết nhỏ. Thứ ba, tôi quá cầu toàn về công việc và không thể chấp nhận những người không làm như vậy".

Rõ ràng, những ứng viên chăm chỉ này đang biến nhược điểm của mình thành những phẩm chất và hy vọng người phỏng vấn đồng ý với họ hoặc là không để ý đến những nhược điểm kia nữa.

Tuy nhiên, tôi cho rằng trung thực về yếu điểm của mình cũng sẽ giúp bạn đạt được nhiều điều. Nếu không có yếu điểm, bạn sẽ không biết mình còn cần phải cải thiện điều gì.

Dưới đây là những yếu điểm của tôi, những điểm làm tôi lo lắng và từng làm tôi phải trả giá.

1. Tôi quá nhạy cảm về thời gian.

Nếu có việc gì xảy ra, tôi tỏ ra quá nguyên tắc. Tôi cố gắng làm quá nhiều và có thể thất vọng hay phát điên lên vì cảm giác mình đang bị tụt lại phía sau.

2. Tôi tách biệt cuộc sống riêng với công việc một cách lạnh lùng.

Điều này khiến tôi xuất hiện khá bàng quan và ít chú ý tới những chi tiết đời thường không liên quan tới công việc của mình.

3. Tôi không chú tâm được vào chi tiết.

Nếu được chọn, tôi thích đơn giản hóa mọi việc một cách tối đa hơn là phức tạp hóa chúng lên. Nếu tôi muốn hoàn thành một việc quan trọng nào đó, tôi có xu hướng khái quát hóa những vấn đề có thể làm trì hoãn hoặc làm hỏng việc. Hoàn thành công việc, tôi ghi nhận các vấn đề phát sinh bên lề và hy vọng có được thứ vũ khí nào đó để giải quyết chúng khi có cơ hội.

Điều này giúp tôi tránh không bị lạc trong mê cung của những chi tiết liên quan. Tuy nhiên, rõ ràng, nó làm tôi bỏ lỡ nhiều cơ hội và hay hiểu nhầm hơn.

4. Tôi đòi hỏi quá nhiều tiền.

Thường thì tôi sẽ xem đây là một dấu cộng lớn. Tuy vậy, nhược điểm này có lẽ khiến tôi mất nhiều người mà đúng ra tôi đã có thể hợp tác được.

5. Tôi không tự kiểm soát được mình trước đống đồ ăn.

Đồ ăn đang ở trước mặt tôi. Tôi sẽ ăn. Và sau đó, tôi lại lo lắng.

Bây giờ, bạn đã biết những yếu điểm của tôi, hãy xem bạn như thế nào. Bạn có thể trung thực chỉ ra điểm yếu trong tính cách, thái độ và hành vi của mình không? Bạn có nhận ra những yếu điểm ấy đang hạn chế hiệu quả làm việc cũng như đang hạn chế sự nghiệp của mình hay không?

HIỆN BẠN ĐANG Ở ĐÂU VÀ ĐANG ĐI VỀ ĐÂU?

Có một khái niệm gần đây đã trở nên phổ biến, giống như khái niệm “Bảy độ tuổi con người” của Shakespeare , đó là “tồn tại vòng đời của một doanh nhân”.

Từ tuổi 20, bạn bắt đầu nắm vững mọi thứ và phát triển thói quen làm việc, bạn bè và các mối quan hệ, mà sau đó, dù tốt hay xấu, sẽ đi cùng bạn suốt đời.

Từ tuổi 30, bạn khẳng định mình với khái niệm mà lúc này bạn gọi là “sự nghiệp”. Bạn cũng nhận thức sâu sắc mình có ảnh hưởng thế nào với các đồng sự.

Từ tuổi 40, bạn trở thành người có quyền lực. Bạn ra lệnh thay vì nhận lệnh. Bạn ra quyết định thay vì chuẩn bị những bản báo cáo cho người khác ra quyết định. Thăng tiến không đến nhanh, nhưng khi tới thời điểm, nó còn có ý nghĩa hơn cả từ "thăng tiến".

Từ tuổi 50, con đường sự nghiệp của bạn được thiết lập dù chưa hẳn đã hoàn thành. Bạn hợp nhất các kỹ năng của mình và thu được những thành tựu. Bạn hoàn thành nhiều công việc hơn với ít thời gian hơn, và kết quả là kiếm được nhiều tiền hơn. Người ta trả tiền cho bạn vì những gì bạn đang làm và hy vọng bạn sẽ kiếm nhiều tiền hơn cho họ.

Từ tuổi 60, hoặc bạn đã nghỉ hưu, hoặc bạn vẫn tiếp tục là một người có địa vị cao – tùy thuộc vào những gì bạn đã làm được trong những năm trước.

Thời điểm quyết định trong kịch bản dễ chịu ấy, có thể rơi vào khoảng cuối tuổi 30 đầu 40 – khi bạn đã quá già đối với một thanh niên mới lớn nhưng lại quá trẻ với một vị trí cao nhất trong tập đoàn.

Có rất nhiều lý do khiến người ta gặp phải những rắc rối vào giai đoạn chuyển tiếp tự nhiên này, nhưng có hai lý do tôi thấy quan trọng nhất. Thứ nhất là cách bạn tự đánh giá bản thân, và thứ hai là cách bạn đánh giá lại các mối quan hệ công việc của mình.

1. Điều gì khiến bạn trở nên đặc biệt?

Ở bất kỳ thời điểm nào của sự nghiệp, đặc biệt là vào giữa tuổi 30 khi bạn mới chỉ là một gương mặt mới trong một nhóm quản lý cấp trung, bạn phải tự hỏi điều gì khiến mình đặc biệt. Tài năng nào tạo cho bạn sự khác biệt? Hãy tự trả lời thật thành thực nhưng không nên để nó làm bạn bối rối.

Tôi thường nói chuyện với những người đã thăng tiến trong tổ chức của họ nhờ một chuyên môn đặc biệt nào đó – chẳng hạn như một kế toán thuế. Vào khoảng tuổi 35, họ bắt đầu nhận thấy rằng món nợ sự nghiệp với một chuyên môn hẹp có thể giam hãm họ mãi mãi bên bàn giấy và máy tính. Thay vì ăn mừng vì những gì đạt được, họ bắt đầu lo sợ rằng mình không còn chỗ nào khác để đi.

Khá mỉa mai là họ dành sự khao khát lớn nhất của mình cho những người xuất sắc trong công ty, những người được cho là có quá nhiều lựa chọn. Đó là những người chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, phát triển rất nhiều tài năng, nhưng chưa từng được hưởng một vinh quang nào, hay chưa gắn bó đủ lâu để ghi tên mình như nhân tố chính trong thành công của công ty. Họ có khả năng vô hạn, nhưng điều này có lẽ lại là trở ngại lớn nhất. Khoảng tuổi 40, họ nhìn quanh và thấy có đầy những nhà thông thái như mình. Không may là mỗi công ty chỉ có một hay hai vị trí cho những "nhà thông thái", thường được gọi là chủ tịch công ty hay tập đoàn.

2. Bạn của bạn là những ai và họ đang đi về đâu?

Một trong những điều tuyệt vời khi có bạn bè trong công việc là họ thăng tiến cùng bạn – và ngược lại. Thật khó hiểu khi mọi người thường không nhận ra và tận dụng ưu thế ấy.

Đây là vấn đề thường thấy trong các công ty bán hàng hoặc marketing, đặc biệt là các tổ chức nhỏ, nơi kết quả kinh doanh chủ yếu dựa trên sự phát triển quan hệ cá nhân của người sáng lập.

Tôi để ý từ cách đây vài năm khi một người bạn mô tả với tôi công ty của anh ấy. Lúc đó, anh ấy khoảng 40 tuổi, đang xây dựng một công ty trẻ, đầy sinh lực, với đội ngũ nhân viên kém anh ấy trung bình khoảng 10 tuổi. Anh ấy luôn hối thúc nhân viên phát triển các mối quan hệ của riêng họ. Họ than thở với anh ấy, cũng đúng một phần, rằng với tuổi 40 và cương vị cũng như kinh nghiệm của anh ấy, phát triển các mối quan hệ với các CEO và các trưởng bộ phận chẳng khó khăn gì, nhưng họ còn quá trẻ để làm được việc tương tự.

Giờ đây, nhân viên của anh bạn tôi đã ở vào cuối tuổi 30 đầu 40, nhiều người trong số họ đã để mất cơ hội. Họ vẫn không coi trọng việc những người bạn họ chơi ngày trước hiện có ảnh hưởng lớn trên chính trường, hay người bạn cùng phòng thời đại học giờ là người ra quyết định ở một công ty nào đó. Khi nhiều tuổi hơn, khả năng tập trung vào các mối quan hệ của họ cũng không thay đổi và cũng không phát triển. Họ tiếp tục giải trí với đồng nghiệp mà không nhận ra rằng đó là điều tối kỵ, rằng mất một bữa trưa mỗi tháng không có nghĩa là mất đi một người bạn.

Nếu bạn muốn biết thật sự bạn đang ở đâu hay đang đi về đâu, hãy nhìn bạn bè và khách hàng của mình. “Họ là ai?” “Họ đang đi về đâu?”

BẠN LÀ KIỂU NGƯỜI NÀO: NGƯỜI TÌM KIẾM, NGƯỜI COI SÓC, NGƯỜI KẾT NỐI?

Một nhân viên trong công ty chúng tôi tin rằng những doanh nhân thành công trong bất cứ công ty dịch vụ nào đều thuộc một trong ba kiểu người: người tìm kiếm, người coi sóc hoặc người kết nối.

Người tìm kiếm là những người kiếm tiền cho công ty, người tạo ra dòng thu nhập bằng cách tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới hay tìm được những khách hàng mới. Người coi sóc là những người phụ trách hậu cần, những nhân viên kế toán hay tương tự như vậy, những người đảm bảo cho ý tưởng được thực thi chính xác và sinh lời. Người kết nối là người phối hợp. Họ làm cho hai kiểu người trước cảm thấy thoải mái. Họ thường là sếp.

Ở một công ty như Polaroid, nơi tôi từng làm việc, người tìm kiếm là người phát minh ra loại phim mới, người coi sóc là giám đốc quảng cáo có nhiệm vụ cho cả thế giới biết về loại phim đó, và người kết nối là phó chủ tịch phụ trách marketing, người luôn giữ cho họ đồng thuận với nhau.

Có thể sự phân biệt này hơi gượng ép, nhưng nó bắt nguồn từ vốn sống, đặc biệt nếu bạn thấy được bản thân mình thuộc một kiểu người nào đó.

Những nhân viên thuộc típ người tìm kiếm 100% sẽ tiến rất xa và rất nhanh trong bất kỳ tổ chức nào. Những người coi sóc cũng tiến xa, nhưng hơi chậm hơn. Người kết nối thường được rất nhiều người thuộc một trong hai típ người kia tôn sùng; đó là một trong những lý do khiến người tìm kiếm và người coi sóc tin tưởng họ.

Lưu ý cuối cùng, những người có mỗi thứ một ít khó có thể tiến xa.

ĐỊNH VỊ BẢN THÂN LÀ MỘT NGƯỜI CHUYÊN NGHIỆP

Nếu bạn là một sản phẩm, bạn sẽ định vị mình như thế nào?

Bạn sẽ ở thị trường cấp cao hay cấp thấp?

Bạn sẽ được định giá đắt hay giá rẻ?

Bạn có tự quảng cáo mình là “tốt nhất” hay “sự thay thế tốt nhất” không?

“Nhanh nhất” hay “bền nhất”?

“Tiện nghi nhất” hay “khác biệt nhất”?

Đây không phải là những câu hỏi vô ích. Nếu bạn đang giới thiệu một sản phẩm hay dịch vụ, bạn có thể dễ dàng dành hàng tháng và hàng nghìn đô-la để đạt được một vài câu trả lời có thể đảm bảo thành công cho bạn.

Vì vậy, tôi ngạc nhiên khi những người thật sự thông minh lại không áp dụng nguyên tắc đó vào một sản phẩm, thậm chí quan trọng hơn nhiều – đó chính là bản thân họ.

Càng làm việc với những doanh nhân cấp cao, tôi càng thấy việc tiếp thị bản thân, và quan trọng hơn là định vị bản thân có vai trò như thế nào trong việc giúp họ đạt được vị trí hiện có. Những người thành công nhất không chỉ làm đúng việc vào đúng lúc (thậm chí có khi không đúng lúc), mà còn biết cách tạo ra lợi thế cho mình.

Nếu hỏi họ về thành công, họ sẽ nói với bạn rằng họ không chỉ chăm chỉ và làm tốt công việc mà còn luôn định vị để người khác nhận ra (và tưởng thưởng) họ.

Cách “định vị sự nghiệp” này không đòi hỏi mưu đồ sáng suốt hay thâm hiểm mà chỉ cần trung thực và khách quan khi trả lời những câu hỏi:

1. Hình thức của bạn đã phù hợp chưa?

Trong khi tôi luôn tin rằng nội dung quan trọng hơn hình thức, sẽ thật vô nghĩa nếu như người tiêu dùng tiềm năng ngoảnh mặt ngay khi thấy hình thức sản phẩm của bạn. Rút cục, định vị là quan tâm tới sản phẩm ít hơn tới việc người tiêu dùng nhận ra sản phẩm như thế nào.

Một tay vợt hàng đầu, không phải khách hàng của chúng tôi, có lần nói với tôi: "Lý do khiến tôi không ký hợp đồng với các anh là người đồng nghiệp tôi gặp tại công ty anh trông quá giống tôi – hơi bù xù và hấp tấp".

Trong khi lời nhận xét ấy có thể buộc tôi phải ban hành ngay quy định về trang phục, tôi lại muốn nhân viên kiểm tra lại xem ai là người đang cố gắng gây ấn tượng bằng vẻ ngoài của mình và tại sao.

Có thể hiểu được một phần do những gì liên quan tới vận động viên quần vợt là yếu tố quan trọng trong công việc của họ. Nhưng ở mức độ khác, họ không thấy rằng khi một ngôi sao quần vợt muốn thuê một nhà quản lý cho mình, họ thật sự muốn nhìn thấy một người xách cặp hơn là mang vợt và đọc tạp chí Wall Street Journal hơn là truyện tranh.

2. Bạn đã tìm được đúng sở trường của mình?

Những sản phẩm được quảng cáo là có đủ mọi chức năng dành cho mọi người không bao giờ thành công. Chúng luôn yếu thế trước sức tấn công của các sản phẩm cạnh tranh có ít chức năng hơn nhưng phục vụ tốt hơn hoặc rẻ hơn và khai thác triệt để sự khác biệt ấy.

Con người cũng giống như vậy. Nhu cầu tìm kiếm người bán hàng có thể bán bất cứ thứ gì không cao như người bán hàng có thể bán tốt một sản phẩm nhất định.

Tất nhiên, một vài thiên tài trong kinh doanh có thể thông thạo nhiều lĩnh vực – người có thể thiết kế một chiếc máy tính, sản xuất, bán và viết quảng cáo mô tả về nó. Thế nhưng, số phận lại không cho bạn là một thiên tài như thế.

Cho dù bạn có là một thiên tài như thế, những người khác cũng không chấp nhận bạn. Trong một xã hội đề cao chuyên môn hóa, người ta thoải mái gò ép đồng nghiệp của mình vào những khuôn mẫu nào đó.

Đừng trông đợi người khác định vị bạn chính xác nếu như chính bạn chưa làm được điều đó.

3. Vị trí của bạn có được thể hiện chính xác không?

Tôi có một nhân viên rất thông minh và nhanh nhẹn. Cậu ấy có thể nhận một tình huống có liên quan tới A, B và C và với tốc độ "báo động", biến thành một phương trình hình học cực kỳ thông minh.

Thế nhưng, cách thức giải quyết vấn đề vốn được chứng minh rất có giá trị trong khuôn khổ công ty chúng tôi lại được nhìn nhận kiểu khác ở bên ngoài công ty.

Có lần, cậu ấy họp với một cơ quan quản lý nhà nước về một bộ môn thể thao, một nhóm người bảo thủ theo lối truyền thống và thay đổi chậm chạp. Cậu ấy lắng nghe vấn đề của họ. Tuy nhiên, sau đó, khi bắt đầu nói về những phương trình tài tình của mình, cậu ấy không chỉ làm họ ngạc nhiên mà còn hoàn toàn mất họ.

Cậu ấy thể hiện mình như thể chỉ nghiên cứu chớp nhoáng mà không tỏ ra là một người suy nghĩ thấu đáo. Tôi nghĩ họ sẽ bị tác động nhiều hơn nếu cậu ấy giữ lại giải pháp của mình vài ngày sau mới trở lại gặp họ, cho dù giải pháp ấy đã ở ngay đầu lưỡi.

4. Bạn có phạm phải những sai lầm đúng đắn không?

Người ta thường được biết đến bởi những thất bại cũng nhiều như thành công. Vì vậy, nếu như bạn sắp phạm một sai lầm nào đó, hãy bảo đảm đó là những sai lầm khôn ngoan chứ không ngớ ngẩn.

"Sai lầm ngớ ngẩn" thường là những lỗi do chểnh mảng – khi bạn được trông đợi làm một việc nào đó và bạn đã không làm, do quên hoặc không đủ năng lực.

"Sai lầm khôn ngoan" thường là những lỗi do nhiệm vụ. Ví dụ, là giám đốc tài chính của công ty, bạn cho rằng đồng đô-la sẽ hạ và thực hiện các biện pháp đối phó, nhưng cuối cùng nó không hạ. Nếu bạn rút ra được bài học, sự nghiệp của bạn (giống như đồng đô-la) sẽ lại hồi phục.

John Reed của Citicorp, ngân hàng lớn nhất nước Mỹ, là một trường hợp điển hình. Nhiều năm trước, Reed, với cương vị phó chủ tịch, nổi tiếng tại Citicorp vì tiêu tốn mất 175 triệu đô-la để xây dựng bộ phận thẻ tín dụng. Sai lầm lớn của Reed tất nhiên làm các lãnh đạo cấp cao phải chú ý đến. Sai lầm lớn luôn xảy ra.

Tuy nhiên, việc này cũng định vị Reed như một nhân viên cấp cao táo bạo và quyết đoán trong mắt lãnh đạo. Khả năng giải quyết cuộc khủng hoảng đó của Reed cũng như việc bộ phận của anh cuối cùng lật ngược được tình thế là lý do chính giúp anh trở thành Chủ tịch của Citicorp vào năm 1984.

5. Người ta có biết đến tên bạn hay không?

Bạn không muốn là người vô danh – điều thể hiện khả năng định vị kém cỏi. Nhưng việc bạn lấy hết sức đẩy tên tuổi của mình lên tuyến đầu đến nỗi làm mọi người khó chịu hiếm khi cải thiện được tình hình.

Cách tốt nhất để không trở nên vô danh là làm công việc tốt đến mức mọi người phải nói về bạn. Truyền miệng là cách định vị tốt nhất.

Bên cạnh đó, cách tốt nhất để tránh được sự khó chịu của mọi người là sử dụng các đại từ *chúng tôi, chúng ta, của chúng tôi, của chúng ta* thay vì *tôi, của tôi* – ngay cả khi tôi hay của tôi phù hợp hơn.

6. Bạn có đang ngồi trên đúng ngựa không?

Các nài ngựa luôn nói ngay rằng chiến thắng phụ thuộc 90% vào ngựa và 10% vào nài ngựa. Điều này giải thích tại sao những nài hay thắng nhất (nếu chưa phải là giỏi nhất) thường có những chú ngựa tốt nhất.

Có thể nói như vậy với sự nghiệp kinh doanh. Những người thành công nhất thường cưỡi những con ngựa tốt nhất. Trong kinh doanh, định vị bản thân với con ngựa tốt nhất có thể là bất cứ việc gì từ việc ứng tuyển vào đúng công ty tới một vị sếp quyền lực hay có một ý tưởng độc nhất vô nhị.

Với tất cả những công cụ định vị bạn có, có lẽ cách tốt nhất là có một ý tưởng xuất *sắc để mọi người kết nối với bạn.* Điều này cần sự sáng tạo và khả năng thực thi. Ý tưởng của bạn sẽ không còn là của bạn trừ khi bạn biến nó thành hiện thực, vượt qua mọi trở ngại đến từ tổ chức và các đồng sự. Bạn cần có sự kiên cường, và khi đã thành công, vị trí của bạn sẽ trở nên bất khả xâm phạm.

Chọn đúng công ty là công cụ định vị thường được đánh giá quá cao. Đó là yếu tố bạn có thể dễ dàng khắc phục nhất nếu như nó không giúp được bạn (chẳng hạn chuyển sang công ty khác) và cũng là yếu tố có thể làm bạn vô cùng thất vọng nếu bạn gắn quá nhiều thành công cá nhân của mình vào đó.

BẠN CÓ THỂ Ở MỘT CÔNG TY QUÁ LÂU KHÔNG?

Là chủ doanh nghiệp, tôi đã học được từ thực tế cuộc sống rằng không thể giữ chân được tất cả những nhân viên trẻ, tài năng. Cho dù bạn đã huấn luyện họ chu đáo hay trả lương họ tốt như thế nào, những cơ hội bên ngoài sẽ quyến rũ mất một vài người. Điều này hết sức tự nhiên. Không một tổ chức nào có thể đáp ứng được tham vọng của tất cả mọi người.

Tôi từng phỏng vấn một nhân viên khi cậu ấy mới qua tuổi 30 và đang cảm thấy áy náy vì chỉ làm ở một công ty từ khi tốt nghiệp đại học. Trong suốt thời gian ấy, cậu ta chứng kiến rất nhiều bạn bè mình cứ hai hay ba năm lại thay đổi chỗ làm và theo cậu ta, họ kiếm được nhiều tiền hơn và được giao những trọng trách cao hơn. Cậu ta tự hỏi liệu sự "ổn định" của mình có phải là một bước đi tồi trong con đường sự nghiệp hay không. Nó có cho thấy cậu ấy quá cầu toàn và e sợ rủi ro không?

Tôi không thể không cảm thấy mỉa mai trong tình huống của cậu ấy. Có rất nhiều quyết định trong công việc khiến bạn cảm thấy phải áy náy, nhưng trung thành với công ty không phải là một quyết định như vậy.

Với kinh nghiệm của tôi, có hai con đường phát triển sự nghiệp trong các công ty. Con đường thứ nhất là con đường xoắn ốc đưa bạn tới vị trí cấp cao sau khi nhảy từ công ty nọ sang công ty kia. Nếu bạn nhanh nhẹn, thành thạo khi làm quen và sử dụng những gì bạn học được ở công ty nọ làm đòn bẩy để có được một vị trí tốt hơn tại công ty khác, con đường này có thể phù hợp với bạn.

Con đường thứ hai là khi bạn trưởng thành từ nội bộ một công ty. Việc này chẳng bao giờ khiến bạn chung thân bên bàn giấy. Trên thực tế, tại những công ty hay tập đoàn lớn có điều kiện thăng tiến nhanh đối với những nhân viên tiềm năng, bạn có thể được thuyên chuyển

giữa các bộ phận hay giữa các văn phòng khu vực. Dù bạn đang leo lên từng bậc thang khoan thai, chậm rãi hay mãnh liệt từng đợt một, ít nhất bạn đã đi đúng hướng.

Không nhiều người nhận ra ưu thế bí mật của lựa chọn làm việc trọn đời: bạn thành công bởi *công sức* bỏ ra cũng nhiều như những *thành quả* bạn đạt được. Nếu bạn làm tốt, sẽ đến thời điểm mà khi đó, đơn giản bạn là lựa chọn duy nhất bên trong tổ chức, khi mà cuối cùng mọi người đều thấy rõ rằng bạn là người phù hợp cho vị trí cấp cao. Chẳng có gì sai khi được cất nhắc một phần do sự kiên nhẫn. Sau tất cả, các công ty giờ đây không còn giao chức danh đơn giản chỉ vì thâm niên làm việc.

Dù bạn chọn con đường thứ nhất hay thứ hai, tùy theo từng người, hãy tự hỏi mình: bạn đang tìm kiếm một *ngôi nhà* hay một *mái nhà*?

BẠN CÓ PHẢI LÀ TRỤ CỘT CỦA CÔNG TY KHÔNG?

Câu hỏi quan trọng hơn bạn cần hỏi không phải là "Tôi có ở một chỗ quá lâu không?" mà là "Tôi có liên quan đến các hoạt động trọng yếu của công ty không?" Để có được vị trí cao trong ngành dầu khí, bạn cần là kỹ sư. Trong ngành bán lẻ, bạn nên thuộc bộ phận khiến khách hàng ra quyết định mua hàng. Trong một công ty bán hàng, bạn nên là người bán hàng chứ không phải là kế toán hay phụ trách quan hệ khách hàng.

Jeffrey Campbell, nguyên CEO của hãng Burger King, giải thích về thời điểm bước ngoặt trong sự nghiệp của ông là khi ông nhận ra rằng mình đang theo ngành kinh doanh "nhà hàng".

Nó xảy ra vào ngày ông được bổ nhiệm vào vị trí thứ hai của bộ phận marketing và lần đầu tiên có chức danh trong công ty. Khi lái xe của công ty về nhà, Campbell nhận ra rằng việc thăng chức không có ý nghĩa gì với mục tiêu cá nhân của mình. Ông muốn điều hành công ty nhưng lại không phải là trụ cột của công ty. Theo lời Campbell, khi đó ông "mới chỉ tham gia vào 15% của chiếc bánh". Hoạt động chính của công ty là bán bánh hamburger cho khách hàng.

Thế là Campbell từ bỏ vị trí mới và điều hành một nhà hàng được Burger King nhượng quyền thương hiệu trong một năm. Ông học lại công việc kinh doanh từ cấp thấp nhất đi lên. Trong vòng một năm, trụ sở gọi ông về điều hành bộ phận marketing. Không lâu sau đó, khi CEO của Burger King nhận một công việc ở công ty khác, Campbell được đề cử làm người kế nhiệm.

Bạn có lẽ muốn ghi nhớ câu chuyện này trong đầu cho mỗi khi bạn dao động về sự cam kết với công việc của mình.

Nhân đây, phải nói rằng tôi không đồng ý với quan điểm cho rằng những người hay thay đổi công việc là những người chịu rủi ro lớn hơn. Ngược lại, đôi khi tôi cho rằng họ là những người "tránh rủi ro" thì đúng hơn. Họ thường nhảy việc như thể những ý tưởng trong đầu họ được lên kế hoạch để hoặc là ghi điểm hoặc là tịt ngóm. Họ có xu hướng để lại rất nhiều công việc chưa hoàn thành sau sự "trỗi dậy" của mình.

BẠN CÓ ĐANG NGỦ QUÊN TRÊN VÒNG NGUYỆT QUẾ?

Paul Austin, Chủ tịch Coca-Cola sau này, có lần nói với tôi: "Điều tệ nhất có thể xảy ra cho một CEO là khi họ tự mãn với vị trí của công ty mình trên thị trường – đặc biệt nếu đó là vị trí thống lĩnh thị trường. Bất cứ khi nào bạn trở nên hài lòng với vị trí bạn đang đứng cũng là lúc bạn như đang ra lệnh cho cả công ty đứng yên".

Việc tương tự đã xảy ra cho những người sản xuất thanh kẹo Hershey. Năm 1903, một người tên là Milton Hershey phát minh ra thanh kẹo sô-cô-la. Sản phẩm này thành công tức thì và tên của Hershey vô hình chung trở thành từ đồng nghĩa với sô-cô-la. Sản phẩm của Hershey nổi tiếng đến nỗi trong sáu thập kỷ liên tục, công ty trở nên tự mãn, kiêu hãnh đến ngoan cố không cần tới quảng cáo.

Chỉ cho đến khi trẻ con Mỹ những năm 1960 chuyển sang trung thành với các nhãn hiệu cạnh tranh khác như Snickers hay Three Musketeers (Ba chàng lính ngự lâm), Hershey mới quyết định làm quảng cáo. Ngày nay, Công ty Thực phẩm Hershey là một hãng có ngân sách quảng cáo lớn, một hệ thống marketing tinh vi và tất nhiên là lợi nhuận rất cao. Nhưng tôi

không thể không nghĩ rằng những thập kỷ tự mãn đã khiến công ty phải trả giá bằng việc để mất những thị phần lớn và để ngỏ cửa thị trường cho nhiều đối thủ cạnh tranh.

Những năm 1960, có một việc xảy ra với tôi khi công ty chúng tôi đại diện cho Arnold Palmer, Gary Player và Jack Nicklaus. Khi ấy, quy mô của chúng tôi còn nhỏ nhưng làm việc rất tốt. Không ai có thể sánh bằng chúng tôi về trí tưởng tượng, khả năng sáng tạo, khả năng tạo lập quan hệ và hoạt động trên phạm vi quốc tế.

Thế là tôi cứ ngồi lại và nghĩ rằng bất cứ tay golf nào cũng hiển nhiên muốn tìm tới chúng tôi. Thật không may, điều này không hiển nhiên với các tay golf khác. Khi đó, tôi không coi trọng nhu cầu bán hàng hay thậm chí không ra ngoài tìm hiểu những đấu thủ mới nổi dù là ở mức độ cá nhân. Thế giới golf bùng nổ và chúng tôi là những người châm ngòi – theo nghĩa đen tức là bán hàng mà không cần rao bán. Đã có những giai đoạn khách hàng đua nhau tới văn phòng của tôi và nói với tôi rằng họ cần một trong những vận động viên của chúng tôi xuất hiện và tôi đã trả lời (khi đang vội): "Được thôi, anh ấy sẽ có mặt. Chi phí là 15.000 đô-la". Sau đó, tôi nhìn đồng hồ để hối thúc vị khách mới nhất của mình ra khỏi cửa.

Xu hướng này có thể tiêm nhiễm vào bạn. Cho dù chúng tôi có sản phẩm tốt nhất và chúng tôi muốn chuyển giao chuyên nghiệp và hiệu quả nhất, cuối cùng mọi người vẫn phật ý vì thiếu sự tiếp xúc cá nhân. Họ không thích cái kiểu tôi ra vẻ chẳng màng tới họ. Và khi thời cơ mở rộng đến với chúng tôi, chúng tôi đã gặp ngay một số phản đối.

Đây chỉ là chuyện nhỏ nhưng tôi học được rằng còn nhiều việc phải làm để đạt được thành công ngoài việc hoàn thành công việc. Thật may, chúng tôi nhận ra vấn đề khá nhanh. Tôi nghĩ chúng tôi duy trì được sự thống lĩnh thị trường bởi vì đã quan tâm thật sự tới những gì chúng tôi có thể làm cho khách hàng hơn là thảnh thơi về những việc đã làm được trong quá khứ.

BẠN CÓ ĐÁNH GIÁ QUÁ CAO ĐIỂM MẠNH HAY BỎ QUA ĐIỂM YẾU CỦA MÌNH KHÔNG?

Gần đây, tôi nghe một tay vợt nhà nghề người Mỹ ở hạng trung so sánh sự khác nhau giữa chơi ở trường đại học và chơi trong giải chuyên nghiệp. Anh ấy nói rằng, không giống như ở

đại học, nơi bạn có thể có những kỹ thuật hiền lành và chiến thắng chỉ đơn giản nhờ khai thác yếu điểm của đối thủ, ở giải chuyên nghiệp, điểm mạnh quan trọng hơn điểm yếu.

Điều này cũng đúng trong kinh doanh. Những nhân viên thành công nhất đạt được điều đó bằng cách xác định một hay hai điểm mạnh nhất của mình và khai thác triệt để chúng hơn là lo lắng làm cách nào khắc phục yếu điểm.

Thật không may, ưu, nhược điểm là vấn đề người ta thường tự lừa dối mình. Mọi người có xu hướng đánh giá quá cao điểm mạnh của mình và đánh giá quá thấp những ảnh hưởng tiêu cực mà nhược điểm của mình đem lại.

Tôi thấy điều này từ chính bản thân mình khi chơi quần vợt. Vợ tôi, Betsy Nagelsen, một nhà vô địch giải chuyên nghiệp, trách tôi luôn nghĩ mình là tay vợt khá hơn khả năng thật sự của mình. Cô ấy từng nói với tôi: “Anh thật sự nghĩ rằng mình nhanh nhẹn trên sân”. Cô ấy nói đúng. Trong đầu tôi, tôi là một người nhanh chân, mặc dù trên thực tế, tôi chậm kinh khủng.

Sự tự đánh lừa mình trên thực tế không có hại nhiều nếu chơi tennis chỉ để chơi. Nhưng trong kinh doanh, nó có thể gây hậu quả nghề nghiệp nghiêm trọng.

Làm chủ sự tự đánh lừa mình

Tôi biết một doanh nhân thể thao là một người bán hàng xuất chúng. Anh ấy có thể lấp đầy bất kỳ chỗ trống nào với sự có mặt quyến rũ của mình và khiến mọi người phải rút hầu bao. Đây là điểm mạnh duy nhất của anh ấy. Anh ấy không mạnh trong tổ chức hay quản lý tiền hay tạo động lực cho nhân viên. Và anh ấy rất kém trong xử lý chi tiết và kiểm soát.

Anh ấy là kiểu người nên trở thành một ngôi sao bán hàng của công ty hơn là một doanh nhân tự quản lý công việc kinh doanh của mình.

Thế nhưng, anh ấy là một chuyên gia tự đánh lừa mình. Trong suốt thập kỷ qua, anh ấy thành lập rồi mất một vài công ty chỉ vì nghĩ mình là một nhà quản lý tốt hơn năng lực vốn có.

Buồn hơn, anh ấy tăng thêm sai lầm khi cho rằng khả năng bán hàng xuất chúng là điều hiển nhiên. Đối với anh ấy, bán hàng quá dễ dàng nên anh ấy nghĩ rằng bất kỳ ai cũng có thể làm tốt – thế là anh ấy ở lại văn phòng để quản lý công việc kinh doanh và để cho nhân viên ra ngoài bán hàng. Thực tế, không ai trong công ty phát huy được sở trường của mình.

Tôi không chắc có phương thuốc nào nhanh chóng chữa trị căn bệnh mà người bạn này mắc phải, nhưng tôi thật sự biết một cách: trong quần vợt hay trong kinh doanh, bạn sẽ có cơ hội thành công tốt hơn rất nhiều nếu tập trung tăng cường điểm mạnh của mình hơn là lo lắng quá nhiều để biến điểm yếu thành điểm mạnh.

BẠN NGHĨ MÌNH KHÔNG SÁNG TẠO?

Nhiều năm qua, tôi đã nghe nhiều lý thuyết và nhiều câu chuyện hoang đường về những người có óc sáng tạo. Họ là những người khoa trương và vui tính. Họ nhanh trí và thất thường. Họ phát triển mạnh trong sự hỗn loạn. Họ phát cáu khi bị quấy rầy. Họ coi thường gợi ý của người khác. Họ nói nhiều và lan man với những ý tưởng.

Mọi thứ có vẻ như đi vào lòng người thật lãng mạn và lôi cuốn. Không may là nó chẳng mấy liên quan tới những doanh nhân sáng tạo trong thế giới thực.

Những nhân viên có óc sáng tạo tôi gặp là những người bình tĩnh và nghiêm túc. Họ có tổ chức và có kỷ luật tốt, vì vậy, có họ làm việc hiệu quả hơn. Họ không tích trữ ý tưởng. Họ khuyến khích, thậm chí là kêu gọi, những gợi ý từ bên ngoài. Họ làm việc theo nhóm bởi vì đó là cách tốt nhất để đưa ý tưởng của họ ra thị trường. Họ yên lặng bởi vì họ thật sự đang lắng nghe.

Rõ ràng sẽ nguy hiểm nếu cố tạo nên những người sáng tạo. Việc nói đi nói lại về vẻ bên ngoài của họ sẽ không thu được gì.

Chuyện hoang đường nhất về khả năng sáng tạo, theo tôi, là việc coi nó là tài sản độc quyền của một số ít người. Hầu hết mọi người đều có thể sáng tạo nếu có đủ thông minh để học từ những người có khả năng sáng tạo.

Bạn đã bao giờ thấy những ý tưởng tốt nhất đến bằng cách nào từ những người (a) nói rằng họ "từng thấy vấn đề này từ trước" và (b) cố gắng điều chỉnh giải pháp của mình để mang lại kết quả? Sáng tạo trong công việc thường không gì hơn là kết hợp những gì người khác đã nghĩ đến từ trước. Bạn không cần phải phát minh lại chiếc bánh xe mà chỉ cần gắn nó vào chiếc xe mà thôi.

Thỉnh thoảng, khía cạnh sáng tạo nhất của những ý tưởng không phải là chúng khác biệt thế nào mà là chúng giống nhau ra sao.

BẠN SẼ CHỌN CÁCH NÀO: TỨC GIẬN, BÌNH THẢN HAY LÀM TỐT HƠN?

Một vài vấp váp trong công việc kinh doanh đôi khi còn đau đớn hơn bị trượt một lần thăng chức. Khi gặp những trường hợp như thế, làm theo nguyên tắc của John F. Kenedy: "Đừng tức giận. Hãy bình thản" là có thể hiểu được.

Dù có thể mang lại hiệu quả trong bầu cử chính trị và trong công việc cá nhân, nguyên tắc này lại thường không hiệu quả trong kinh doanh. Theo kinh nghiệm của tôi, những người luôn giao dịch theo kiểu "gieo gì, gặt nấy" sẽ mất đi sự nhìn nhận về thứ gì thật sự quan trọng trong cuộc sống.

Vài năm trước, tôi học được từ một người bạn cách thức thay thế đảm bảo thành công cho việc trở nên tức giận hay bình thản. Anh ấy bị ám ảnh với việc mua một phần vốn của một hệ thống bán lẻ cỡ trung theo kiểu gia đình mà anh ấy đang làm phó chủ tịch cấp cao. Mặc dù tôi không thật sự ủng hộ mong muốn của anh ấy về vấn đề phần vốn (tôi cho rằng vị trí cổ đông thiểu số trong một công ty tư nhân là cuộc phiêu lưu thể hiện cái tôi giống như một khoản ký quỹ bạn không thể bán hay sử dụng), ý tưởng ấy đã vượt ra ngoài tầm kiểm soát trong suy nghĩ của anh ấy. Anh ấy không muốn nhiều lắm, chỉ là một vài phần trăm. "Là một người chủ chứ không phải nhân viên", anh ấy nói, "rất quan trọng với tôi".

Sau khi thảo luận với ba anh em là chủ của công ty, họ đồng ý cho anh ấy mua lại 5% cổ phần. Tuy nhiên, đến phút cuối cùng, mấy anh em nhà kia lại từ chối. Họ không nói rõ lý do. Để đền bù việc này và thể hiện rằng họ rất muốn làm bạn tôi vui vẻ, Hội đồng quản trị trả

gấp đôi lương và mua cho anh một chiếc Mercedes bốn chỗ. Tôi rất mừng cho anh ấy trong khi anh ấy lại rất buồn.

Anh bạn tôi rất yêu công việc của mình và không muốn bỏ việc. Anh ấy cảm thấy bị phản bội và thấy bối rối (mặc dù anh ấy biết thật buồn cười khi bỏ việc vì người ta tăng gấp đôi lương cho mình). Vì bạn tôi chưa đưa ra tối hậu thư cho Hội đồng quản trị (HĐQT), tôi cho anh ấy thấy, bỏ việc để giữ thể diện không phải là cách giải quyết. Có lẽ anh ấy đã hết thời? HĐQT đặt dấu chấm hỏi về động lực của anh ấy? Hay là cam kết trong công việc của anh ấy không thuyết phục họ?

Đối diện với lựa chọn giữa tức giận và bình thản, bạn tôi chọn cách thứ ba: hãy làm tốt hơn. Anh ấy không tỏ ra trách cứ hay muốn đổi chỗ làm. Anh ấy quyết định sẽ cho HĐQT thấy họ đã nhầm.

Trong các tháng tiếp theo, anh ấy làm việc không khoan nhượng với từng khách hàng. Ở mỗi hợp đồng mua hàng, anh ấy thương lượng từng khoản mục nhỏ một, như thể chính mình là chủ. Tóm lại, anh ấy như một người chủ. Lợi nhuận tăng vọt. Một năm sau, anh ấy quay lại với mấy anh em chủ công ty về 5% cổ phần và họ đã chấp thuận.

Giờ đây, anh ấy phải đối mặt với hàng trăm rủi ro và việc đau đầu của một doanh nhân nhưng thấy rất hạnh phúc.

NHỮNG PHẨM CHẤT CỦA MỘT NHÀ VÔ ĐỊCH

Vì bản chất công việc của tôi thường gần gũi với các nhà vô địch, mọi người thường hỏi tôi tính cạnh tranh trong thi đấu thể thao có giúp được gì cho tôi trong kinh doanh không. Tôi thích chia câu hỏi này thành hai câu trả lời, một với trường hợp các vận động viên bình thường và một với các ngôi sao.

Tôi nghĩ rằng, các doanh nhân từng là vận động viên ở trường trung học hay đại học và sau này vẫn tham gia thi đấu không chuyên thường có được những lợi thế nhất định trong công việc. Dù đó là thắng lợi trong ghi bàn hay thắng lợi trong kinh doanh, họ thường có kỷ luật, khả năng chịu đựng và dũng khí vươn lên hàng đầu. Họ cũng dễ dàng hòa nhập với tổ chức.

Những người thi đấu trong các môn thể thao đồng đội như bóng đá hay bóng rổ làm việc đặc biệt hiệu quả trong hệ thống cấp bậc của công ty. Qua thi đấu đồng đội, họ hình thành bản năng nhận biết khi nào phải tuân thủ các quy tắc và khi nào bắt chúng phải theo mình.

Đối với các nhân vật thể thao lớn – dân chuyên nghiệp, các nhà vô địch – thì lại là chuyện khác. Lý do là họ không có sự kiên nhẫn của kinh doanh. Họ quen với những kết quả tức thì. Họ chơi quần vợt và biết mình thắng hay bại sau ba tiếng đồng hồ. Họ được ca ngợi ngay mỗi khi đánh trúng lỗ golf hay ném bóng vào rổ. Kiểu ghi điểm nhanh chóng cùng với sự tán thưởng ngay lập tức thường không có trong thế giới kinh doanh. Trong kinh doanh, sự kiên nhẫn và cái nhìn dài hạn mới là những phẩm chất đáng giá nhất.

NĂM PHẨM CHẤT CỦA NGƯỜI CHIẾN THẮNG

Mọi người cũng hay hỏi tôi về những phẩm chất mà tôi ngưỡng mộ nhất từ các nhà vô địch mà chúng tôi đang đại diện và những phẩm chất ấy chuyển hóa thành thành công trong kinh doanh như thế nào. Tôi gọi là năm phẩm chất của người chiến thắng:

1. Arnold Palmer trung thực và chính trực

Tôi có lần làm việc chung với Arnold trong một giải đấu hỗn hợp (gồm cả cầu thủ chuyên nghiệp và không chuyên) dưới trời mưa. Vì sân cỏ đầy những vũng nước, luật cho phép đo bước chân để thay đổi một vị trí đánh bóng mới với cùng khoảng cách tới lỗ để tránh phải đánh bóng qua nước. Trong suốt giải đấu, tôi quan sát Arnold thay đổi vị trí đánh bóng với những bước chân dài hơn và điểm đánh bóng mới xa hơn chứ không bao giờ tiến gần hơn tới lỗ. Anh ấy chuyển vị trí đánh 18 bước thành 25 bước thực. Cho rằng anh ấy quá tỉ mỉ, tôi đã hỏi anh ấy vì tôi biết anh ấy cũng mong đợi chiến thắng giống như mình. Anh ấy nói: "Nếu một người trong sân nghĩ rằng tôi lợi dụng tình huống thì cú đánh bóng chẳng còn giá trị gì nữa". Sự chính trực ấy là lý do cơ bản khiến nhiều công ty và doanh nhân muốn làm việc cùng Arnold.

2. Chris Evert có tinh thần bền bỉ

Tôi chưa thấy ai có tinh thần bền bỉ như Chris. Cô ấy có nguyên tắc kỳ lạ để giữ bản thân tập trung vào tình huống mà không để cảm xúc xen vào. Cô ấy như vậy cả trong và ngoài sân bóng. Bạn luôn biết bạn đang đứng ở đâu với cô ấy. Trong kinh doanh, bạn chắc hẳn cũng muốn biết được như vậy khi thương lượng một việc gì. Tôi luôn mong đợi một quyết định trực tiếp “có” hay “không” hơn là câu trả lời “có thể” chẳng giải quyết được điều gì.

3. Bjorn Borg đầy quyết tâm

Bjorn có sự quyết tâm mãnh liệt. Khi đã quyết định phải ghi điểm hay phải thắng trận đấu, anh ấy thường thành công. Anh ấy từ chối nghỉ ngơi. Cách thức không linh hoạt ấy không phải lúc nào cũng đúng trong kinh doanh nhưng cần thiết khi tình hình trở nên cam go và bạn phải quyết đoán.

4. Gary Player chu đáo, ân cần

Gary là người tốt, chân thật, luôn nói những điều tích cực. Trong những điều kiện khắc nghiệt nhất của sân golf, anh ấy khơi lửa nhiệt tình bằng cách nói về đường lăn bóng, về khán giả, lòng hiếu khách và về những quan chức của giải đấu. Sự nhạy cảm trước cảm giác của mọi người và biệt tài giúp họ cảm thấy thoải mái của Gary thật sự vô giá.

5. Jack Nicklaus chín chắn, trưởng thành

Jack (người mà chúng tôi không còn là đại diện) thành công từ khi còn rất trẻ. Tôi nghĩ khi ở tuổi 20 tuổi, cậu ấy đã tin rằng có thể thành công trong kinh doanh dễ dàng như trên sân golf. Không may, mọi chuyện không phải như vậy. Jack phải trả giá cho vài quyết định của mình. Nhưng kể từ đó, Jack học để trở thành doanh nhân, làm đại diện rồi thuê các chuyên gia – những người hiểu biết về cơ hội tốt hơn cậu ấy, cho thấy Jack đã thật sự chín chắn và trưởng thành.

BỐN HỘI CHỨNG LÀM TIÊU TAN SỰ NGHIỆP

Hầu hết những người trong giới kinh doanh đều có một loại “phức cảm” nhân cách nào đó hay còn gọi là “hội chứng”. Ban đầu, các hội chứng đều rất khó nhận biết. Nhưng nếu bạn làm việc với ai đó đủ lâu, bạn bắt đầu nhận ra những tật xấu và thiếu sót của họ.

Có những người có tính cách khiến bạn không thể bỏ qua. Chẳng hạn, có những nhân viên mắc Hội chứng Chuyên gia, luôn muốn tham gia nói lời bắt đầu và kết thúc với bất kỳ chủ đề gì. Có những người là Môn đệ của Machiavelli , luôn có ý đồ giành quyền lực. Có những người theo trường phái Mavericks , cứ nhắc đi nhắc lại điệp khúc "Tôi làm theo cách của tôi".

Dù những kiểu người này có thể khiến người khác khó chịu, họ lại thường rất thành công vì (a) họ tự biết bản thân và (b) tật xấu của họ lại được sinh ra để thăng tiến, chứ không cản trở sự nghiệp của họ.

Cũng có người thuộc kiểu tính cách khéo léo hơn. Tật xấu của họ có vẻ ít, nhưng, mỉa mai thay, lại có thể hủy hoại nặng nề sự nghiệp của họ. Chẳng hạn:

1. Hội chứng vạch áo cho người xem lưng

Một số người cảm thấy quá an toàn đến mức sẵn sàng phơi bày điểm yếu cũng như điểm mạnh của mình. Thực tế, họ tỏ ra ham thích nói về chủ đề đó.

Tôi biết một nhà quản lý cực kỳ dễ chịu. Anh biết tạo động lực, nhân viên của anh rất trung thành, và cùng một lúc anh có thể làm được rất nhiều việc. Nhưng anh có hai tật xấu: hay can thiệp vào chuyện người khác và nói quá nhiều. Kỳ lạ là, anh ấy biết mình có hai tật xấu này nhưng lại hay đem chúng ra khoe, như thể đó là hai món quà được thượng đế ban tặng.

Tôi không thể không cho rằng thái độ *thấy sao được vậy* có thể ám ảnh sự nghiệp của anh ấy. Cuối cùng, cấp trên chẳng muốn *thấy* hay, tệ hơn, chẳng muốn *được* cái gì.

2. Hội chứng nói quá nhiều về mình

Tôi biết một phụ nữ rất tài năng, sở hữu một công ty PR cỡ trung. Cô rất sáng tạo và đặc biệt có sức thuyết phục khi đối thoại trực tiếp. Xét mọi tiêu chí, cô là người thành công, thế nhưng, công ty của cô không bắt kịp cạnh tranh. Khi tôi hỏi ba trong số nhân viên của công ty là cô đã sai ở đâu, họ đều nói giống nhau: "Nói quá nhiều về mình". Nếu cô có 20 phút trình bày đề xuất với khách hàng, cô sẽ mất 25 phút và dành hầu hết thời gian nói về những

chi tiết vụn vặt hay tiểu tiết nhằm chứng minh năng lực chuyên môn của mình trong khi tất cả những gì khách hàng cần là nói một lời chào.

Rõ ràng, một nữ doanh nhân vào những thập niên 1950 – 1960, thời kỳ đàn ông vẫn thống trị giới kinh doanh, cô phải dành nhiều thời gian tự quảng bá cho mình và đi xa hơn là để chứng mình giá trị của mình. Cô không nhận ra thời thế đã thay đổi, hiện giờ, cô đã là CEO, và thành tựu của cô sẽ tự nói tất cả.

3. Hội chứng cốc nước vơi một nửa

Nếu một tình huống có hai mặt xấu và tốt, bạn có thể tin tưởng vào người nói cho bạn biết cốc nước đã vơi đi một nửa. Mọi công ty đều cần ít nhất một người có cái nhìn bi quan để cân bằng và hạn chế sự nhiệt tình thái quá của những đồng nghiệp khác.

Không may, dù người bi quan rất quan trọng cho công ty, chẳng ai muốn luôn ở bên cạnh họ. Đó là lý do họ thường xuyên chuyển hướng sang những dự án phụ, bên ngoài công việc chính, để người ta có thể trông thấy nhưng không nghe tới họ.

Nếu tôi nhận thấy mình có hiện tượng như vậy, tôi sẽ cố thoát khỏi lối mòn để thay đổi – hay ít nhất là tự cắn vào lưỡi mình cho tỉnh.

4. Hội chứng ẩn dật

Có những người muốn làm những việc thật chất lượng nhưng lại thích làm việc một mình. Họ thường có vài kỹ năng xuất sắc – chẳng hạn kỹ thuật máy, luật thuế, lập trình máy tính – khiến họ cho phép mình đóng cửa với thế giới bên ngoài.

Bạn không thể kết tội họ làm việc độc lập hay không làm việc theo nhóm. Ngược lại, họ rất dễ tính. Họ sẽ đồng ý mọi việc miễn là bạn để cho họ một mình. Cuối cùng, họ được toại nguyện.

Nhờ có kỹ năng, những người này luôn có được công việc tốt. Nhưng kỹ năng đó không bao giờ giúp họ tiến xa như họ trông đợi mà thường bị kẹt lại ở cấp trung trong công ty, làm việc miệt mài sau những cánh cửa đóng chặt.

MƯỜI CON ĐƯỜNG KHIẾN SỰ NGHIỆP BỊ TỤT DỐC

Có nhiều chuyện khó hiểu trong kinh doanh như sự nghiệp của một số người bị tụt dốc dù họ đã làm rất tốt. Khi những người này không tiến xa và nhanh như trông đợi, tôi thường tìm kiếm nguyên nhân từ xung quanh hơn là từ phía họ.

Giống như nhà cố vấn đầu tư tạo ra hàng triệu đô-la cho khách hàng nhưng lại không thể tự cân đối tài khoản séc của mình, nhiều nhân viên giỏi lại tỏ ra "vụng về" trước khách hàng quan trọng nhất – đó là bản thân họ. Trong khi cần cù làm việc và đạt được các mục tiêu của công ty, họ lại quên không nhìn lên trên và xung quanh mình. Họ xao lãng với cấp trên và đồng nghiệp, những người thường có ảnh hưởng lớn nhất tới tương lai của mình.

Nếu chỉ bởi bạn làm việc tốt, hay thậm chí tuyệt vời, chẳng có gì đảm bảo bạn sẽ thăng tiến nhanh trên tháp nhân sự của công ty. Dù công bằng hay không, các yếu tố khác luôn có liên quan. Để thành công trong thị trường nhân sự đông đúc như ngày nay, bạn cần phải hiểu rõ bản thân như hiểu rõ công việc. Đặc biệt, bạn phải tự làm cho bản năng của mình trở nên vô cùng nhạy bén với sếp và đồng nghiệp.

Dưới đây là mười cạm bẫy tôi từng thấy đã làm sự nghiệp của những nhân viên xuất sắc nhất bị tụt dốc:

1. Không biết tại sao mình được tuyển dụng

Nhân viên ở mọi cấp độ tồn tại vì cùng một lý do, và chỉ một lý do: để làm cho sếp vui vẻ. Nếu bạn không tin, hãy hỏi sếp của bạn. Nếu bạn là sếp, hãy hỏi các cổ đông.

2. Theo quá chậm

Sự lưỡng lự đôi khi lại đáng khen nếu nó kiềm chế được những bốc đồng có thể khiến bạn phải trả giá đắt. Tuy nhiên, nó lại phản tác dụng với bạn trong những việc có liên quan tới sếp. Không thể thực hiện ngay tức khắc những mệnh lệnh còn đang nấn ná trong đầu sếp có thể làm hỏng danh tiếng của bạn. Chẳng hạn, nếu sếp nói: "Smith không làm được việc, hãy tống khứ đi thôi". Bạn có thể, ở một khoảnh khắc cao thượng nào đó, vội bào chữa cho Smith. Tuy nhiên, những vị sếp uy quyền sẽ coi đây là hành động bất tuân lệnh chứ chẳng

cao thượng gì. Cản trở sự ra đi của Smith có thể khiến bạn đồng hành cùng anh ấy ra phía cửa.

3. Bỏ qua Nguyên tắc Peter

Nguyên tắc Peter nói rằng trong một hệ thống cấp bậc, tất cả mọi người cuối cùng sẽ đạt tới cấp độ mà ở đó họ không đủ năng lực – gọi là cấp *độ không đủ năng lực* . Hầu hết mọi người đều biết quy tắc này nhưng ít người nghĩ là có thể áp dụng cho bản thân. Những nhân viên "vụng về" đặc biệt đạt tới cấp độ không đủ năng lực nhanh hơn họ tưởng. Chẳng hạn, các nhân viên thường gắn sự thăng chức với danh tiếng, nhưng không phải mọi quyết định bổ nhiệm đều có lợi cho bạn. Một quyết định bổ nhiệm tồi, không phù hợp với tài năng của bạn, chỉ đẩy nhanh tốc độ của Quy tắc Peter trong cuộc đời bạn thôi. Tôi thường thấy điều này với những người bán hàng xuất sắc. Hiệu suất bán hàng của họ cao đến nỗi ban giám đốc cảm thấy buộc phải thăng chức cho họ thành giám đốc bán hàng. Điều làm tôi ngạc nhiên là những người bán hàng này chấp nhận thăng chức ngay cả khi không thích quản lý người khác. Cuối cùng, mọi người đều bị thiệt hại với sự sắp xếp này.

4. Bỏ qua văn hóa công ty

Đã có nhiều trường hợp lạm dụng ý tưởng về "văn hóa công ty" ở nhiều nơi. Bạn không thể mặc áo cổ lọ khi mọi người đều mặc sơ mi trắng. Bạn không thể tự làm nổi bật mình khi làm việc tập thể đã trở thành quy định. Bạn cũng không thể tới công ty lúc 9 giờ sáng và ra về lúc 5 giờ chiều nếu mọi người đều làm việc 12 giờ mỗi ngày. Nếu bạn là một người không quen bị gò bó, vậy hãy thử là một ai đó khác xem thế nào?

5. Muốn được tất cả mọi người yêu mến

Những nhà quản lý giỏi nhất được kính trọng (tất nhiên rồi) và được yêu mến (chưa chắc đâu). Đó là cách mọi việc diễn ra khi bạn phải ra những quyết định cứng rắn – nhưng đúng đắn. Bạn phải ra quyết định dựa vào yêu cầu của hoàn cảnh, không dựa vào sự cảm thông hay cảm xúc cá nhân.

6. Không có khả năng tự bảo vệ khi có sếp mới

Các tổ chức thay đổi lãnh đạo để trở nên tốt hơn, chứ không phải làm cho cuộc sống của bạn trở nên khó khăn hơn. Nhiều nhân viên không tin vào điều đó, họ đánh giá sự xuất hiện của sếp mới theo cách suy nghĩ cá nhân. Họ phản kháng với sếp mới, người cuối cùng lại phải đối chọi lại với họ. Hãy thử đoán xem ai thường thua trong những chuyện như vậy? Hãy cứ đơn giản chấp nhận sự xuất hiện của sếp mới như báo hiệu sự thay đổi lớn. Đừng bỏ qua hay đánh giá thấp những thay đổi ấy.

7. Suy nghĩ riêng tư bị tiết lộ cho mọi người

Sự nghiệp của nhiều người đã phải thay đổi ít nhiều khi họ chọn nhầm đồng nghiệp để đặt lòng tin. Nếu như bạn phải tán chuyện về sếp hay về đồng nghiệp, hãy để dành tới lúc ở nhà, với gia đình. Những câu chuyện khi đến tai sếp sẽ ít nhiều bị thêm bớt đáng sợ khiến bạn có thể bị sếp cắt giảm luôn.

8. Hành xử không nhất quán

Phản ứng có thể đoán trước trong một số trường hợp không có nghĩa bạn là một người nhàm chán và không có óc tưởng tượng. Ngược lại, đa số những khủng hoảng hàng ngày đòi hỏi đánh giá thống nhất hơn là cần sáng tạo hay vừa ý. Ít việc nào gây khó chịu cho cấp trên và cấp dưới như tính cách không nhất quán. Việc nổi giận đùng đùng vì một sai lầm hôm trước nhưng lại coi nó là chuyện bình thường vào hôm sau có thể làm bạn bị gán mác thiếu tin cậy.

9. Đổ lỗi cho người khác

Chẳng có hại gì khi thừa nhận mình phạm sai lầm miễn bạn đừng tạo thành thói quen là được.

10. Yêu cầu nhân viên thực hiện còn mình thì không

Bạn không thể yêu cầu nhân viên làm thêm giờ nếu bạn không ở đó, bên cạnh họ. Cũng vậy, bạn không thể mong đợi họ làm theo cách của bạn trừ khi bạn hướng dẫn cho họ mỗi ngày.

BẢY KIỂU NGƯỜI NGUY HIỂM NHẤT TRONG CÔNG TY CỦA BẠN

Hầu hết mọi người đều e ngại trước những đồng sự có tham vọng quá rõ ràng, kiểu người luôn xác định mình sẽ đi tới đâu và làm thế nào để tới đó. Thực ra, nếu họ có tài năng đúng như bản thân họ tự đánh giá, họ có thể trở thành những đồng minh có giá trị. Bạn có thể nương nhờ bóng của họ và cùng họ thăng tiến. Hay tốt hơn nữa, bạn có thể noi theo những điểm mạnh của họ.

Những người thật sự nguy hiểm trong công ty bạn không bao giờ để lại dấu vết về tham vọng của mình. Họ có một lịch trình bí mật mà bạn không biết và có lẽ họ cũng không biết, trong đó, ưu tiên cao nhất là lợi ích cá nhân. Họ tồn tại trong mọi tổ chức. Dưới đây là bảy kiểu người nguy hiểm:

1. Kiểu "Tôi sẽ làm mọi việc cho bạn"

Anh ta đưa ra những lời hứa mà anh ta nghĩ rằng bạn muốn nghe. Nhưng anh không giữ được lời hứa. Anh ta nói có thể kết nối bạn với một khách hàng tiềm năng, và khi bạn gấp gáp chuẩn bị bài thuyết trình, anh ta lại nói lời xin lỗi vì không thực hiện được. Chẳng có cách nào tránh được một lần cãi cọ với kiểu người này, nhưng sẽ không có lý do gì để có lần thứ hai.

2. Kiểu "Biết tuốt"

Có những dạng "từ điển di động" từng nhìn thấy mọi thứ ít nhất một lần. Đối với họ, chẳng có gì là mới. Họ như những sử gia của công ty. Nhưng họ có thể khiến bạn trở nên ngốc nghếch. Họ có trí óc nhanh như máy tính, sự tự tin của một nhà vô địch và trực giác của một con ốc sên. Những cụm từ duy nhất không có trong vốn từ của họ là "Tôi cần giúp đỡ", "Tôi sai rồi" và "Tôi không biết". Họ có rất nhiều thông tin, nhưng nếu nhờ họ tư vấn, những tiền lệ họ chỉ ra sẽ khiến bạn lạc hướng.

3. Kiểu sếp "Tôi đồng ý"

Anh ta có một từ khuyến khích cho mọi đề xuất, vì anh ta không dập tắt sự sáng tạo. Cụm từ yêu thích của anh ta là "Tôi đồng ý" và "Hãy cùng phát triển nó". Không may là nó chỉ kết thúc ở đó. Anh ta đồng ý bừa bãi, vì vậy chẳng có nghĩa lý gì. Làm theo sự khuyến khích của

anh ta, bạn sẽ lãng phí thời gian. Tập hồ sơ của bạn sẽ bị nhét chung với các dự án bị bỏ dở mà anh ta chỉ lờ mờ nhớ.

4. Kiểu ngồi lê đôi mách

Anh ta nhúng mũi vào mọi chuyện, anh ta lấy chuyện phiếm làm quà. Khi anh ta nói: "Tôi sẽ giữ được bí mật", anh ta không giữ được. Với mỗi thông tin moi được từ bạn, anh ta cảm thấy bắt buộc phải chia sẻ bí mật với một người nào khác. Nếu anh ta sẵn sàng tiết lộ những lời thú nhận của một ai đó với bạn, liệu anh ta có nói gì về bạn cho họ biết hay không?

5. Kiểu ám ảnh

Các sếp yêu quý anh ta. Anh ta làm việc ngoài giờ, lao vào mọi chi tiết và đặt ra chỉ tiêu cao cho bản thân. Tất nhiên, cho bản thân mình anh ấy thấy đơn giản. Anh ấy chỉ bị ám ảnh bởi những tiểu tiết chẳng quan trọng gì. Anh ta đếm mấy cái cặp giấy hay tính toán chi li mọi lúc, kiểu như chuẩn bị kỹ càng cho một con tàu mặc dù nó chẳng đi đâu cả. Anh ta phát triển được trong môi trường quan liêu và thường trở thành sếp của bạn. Đó là lúc sự ám ảnh của anh ta trở thành sự ám ảnh của bạn đấy. Hãy cẩn thận nhé.

6. Cố tình tỏ ra thiếu khả năng

Anh ta trở nên vô ích khi mọi thứ đang thuận lợi cho anh ta còn cho bạn thì chẳng thuận lợi gì. Anh ta là người không thể dùng máy pha cà phê hoặc máy photocopy (và rồi nhờ bạn giúp đỡ), là người đơn giản không học được cách sử dụng máy tính (làm chậm hệ thống của bạn). Anh ta có mặt khi mọi thứ đã chắc chắn và vắng mặt khi nó chưa hoàn thành.

7. Thật sự thiếu khả năng

Tài năng duy nhất của anh ta là làm cho mình trúng tuyển. Tài năng thứ hai của anh ta là làm cho bạn mù quáng nghe những lời đường mật. Anh ta ít khi bị phát hiện – cho đến khi đã quá trễ.

Danh sách này chưa hẳn đã đầy đủ hết các kiểu đồng sự nguy hiểm. Tôi cũng không có ý nói rằng các tổ chức đang bị những người có mưu mô và thiếu năng lực thao túng. Tuy vậy, một

số chuyên gia quản lý đánh giá, 10% nhân sự trong công ty là những người gây rắc rối và 70% nhân sự là những nạn nhân ngây thơ của 10% kia. Còn bạn, bạn sẽ muốn thuộc về 20% còn lại không bị những người nguy hiểm tác động. Một nửa của cuộc chiến đấu là xác định được những người này. Nửa còn lại là tránh xa họ.

CÁCH QUẢN LÝ SẾP TRONG THẾ GIỚI THỰC

Cách đây vài năm xuất hiện cuốn sách về chủ đề "Làm thế nào để quản lý sếp" với cái tên táo bạo: "Nguyên tắc quản lý xuất sắc nhất trên thế giới".

Mặc dù nghĩ ra một số mục tiêu kinh doanh khác quan trọng hơn việc thao túng sếp như thế nào, ví dụ, tối đa lợi nhuận, chiến thắng cạnh tranh, tạo ra sản phẩm mới và tuyển dụng người xuất sắc, tôi có thể thấy được quan điểm của tác giả.

Khó tranh luận được nhiều về lời khuyên trong cuốn sách: cung cấp cho sếp giải pháp chứ không phải vấn đề. Hãy nhớ rằng sếp cũng là con người. Thao túng điểm yếu của sếp chứ không phải điểm mạnh. Không bao giờ được đánh giá thấp sếp. Không bao giờ chỉ trích sếp. Bảo vệ sếp khỏi những ngạc nhiên, dù là xấu hay tốt.

Đáng buồn là không mấy CEO tôi hay làm việc cùng áp dụng điều này.

Những con người thành đạt ấy xác định rõ ràng ngay khi nghe tới vấn đề (thực tế là họ thường phát hiện vấn đề trước cấp dưới của mình khá lâu). Trong một số trường hợp, họ vô tình trở nên cứng rắn, đưa ra quyết định dựa trên thực tế lạnh lùng hơn là những cảm xúc con người. Họ biết điểm yếu của mình như những người khác và sống chung với chúng. Họ không ngại bị xếp hạng thấp hơn và thường sử dụng việc này như một lợi thế. Thú vị là, tôi không biết có ai ưa họ không nhưng họ vẫn trở thành sếp.

Tuy nhiên, có hai vấn đề hầu hết các vị sếp, kể cả tôi, đều mong muốn cấp dưới quản lý tốt.

Nhạy cảm với thời gian của sếp

Không gì dễ khiến người ta phát cáu hơn là một người muốn xin 10 phút nhưng cuối cùng lại lấy mất của bạn một giờ. Hay một nhân viên đưa ra một chủ đề đòi hỏi vài giờ đồng hồ

thảo luận khi bạn đang hăm hở lao ra cửa để kịp chuyến bay. Hoặc cũng có khi là một người nào đó cứ mải nói chuyện điện thoại quá lâu trong khi bạn đang ngồi đợi tại văn phòng của họ. Nhân viên biết tôn trọng thời gian của tôi sẽ luôn được tôi tôn trọng.

Nhạy cảm với những cam kết khác của sếp

Đôi khi nhân viên của bạn quá hăng hái thực hiện thương vụ mà quên mất là phải xem xét thương vụ trên quan điểm của sếp. Một giao dịch được ký có thể làm tăng vai trò và túi tiền của họ nhưng lại chưa chắc phù hợp với công ty hay làm hài lòng những khách hàng khác của sếp.

Vài năm trước, bạn tôi có mối quan hệ nổi tiếng và có lợi với công ty bảo hiểm Allstate đã đau khổ khi biết rằng nhân viên của mình đã ký một hợp đồng tương tự với đối thủ của Allstate. Họ tiêu tốn mất vài tháng vận dụng hết cách để sửa chữa “thành tựu” của nhân viên nọ. Bạn tôi quyết định mối quan hệ với Allstate quan trọng hơn mối lợi trước mắt và mâu thuẫn sẽ xảy ra nếu hủy bỏ giao dịch thứ hai đó. Người nhân viên hăng hái kia đáng lẽ phải biết trước điều này.

ĐỐI ĐẦU KHÔNG NƯỚC MẮT

Nhiều người trong giới kinh doanh rất ngại những tình huống đối đầu vì họ vướng vào vấn đề cảm xúc. Chẳng hạn, một tình huống làm họ buồn, và theo bản năng, họ cảm thấy cần phải xả hết ra. Họ để bản năng nội tại kiểm soát trong khi đúng ra phải là lý trí. Vì vậy, khi gặp phải tình huống đối đầu, họ có xu hướng thất bại: khi còn đang loay hoay tìm cách kiểm soát cảm xúc, họ bỏ qua mất mục tiêu cần đối đầu.

Để chiến thắng khi đối đầu, hãy xem xét năm điểm:

Thời điểm là tất cả

Đối đầu hiệu quả thường ít phụ thuộc vào cảm xúc mà phụ thuộc vào thời điểm. Trong quần vợt, bạn không dành chiến thắng khi đang mất thăng bằng và đối thủ đang ở vị trí tốt nhất. Bạn cần đợi vị trí phù hợp với mình.

Tôi cố gắng lựa chọn kỹ lưỡng các cuộc đối mặt. Tôi chờ thời điểm tốt nhất cho tôi. Tôi cũng không làm gì khi chưa chuẩn bị kỹ hay không chắc chắn về thực tế của mình. Nếu một đối tác không trung thực về tiền bản quyền còn nợ khách hàng, tôi sẽ không cho anh ta biết trước sự nghi ngờ của mình, cho dù nó làm tôi buồn đến mức nào. Tôi sẽ đợi đến khi có được bằng chứng chứ không đối đầu khi anh ta vẫn còn một vài lối thoát khỏi cái bẫy tôi muốn dựng lên.

Đừng kéo dài thử thách

Những cuộc đối đầu nên thật ngắn và ngọt ngào. Khi đạt được mục tiêu trong cuộc đối đầu, hãy quên nó đi, không nên để chúng âm ỉ như một mối thù lâu dài.

Nếu cấp dưới làm gì đó ngốc nghếch, tôi nổi nóng rất nhanh rồi bỏ qua cũng nhanh như vậy. Tôi có lẽ hơi lạm dụng tính nóng lạnh thất thường này. Tôi có thể điên tiết với một ai đó và sau vài giây lại quên ngay. Tôi sẽ nói với họ: "Điều anh làm thật ngốc nghếch. Anh phạm sai lầm nhưng tất cả chúng ta đều phạm sai lầm. Thôi giờ thì ta chuyển sang việc khác".

Điều đó giải phóng tôi khỏi bị cảm xúc chi phối, ảnh hưởng tới công việc khác. Cho dù tôi chưa dứt ra khỏi sự vụ, việc đối đầu đã không còn tồn tại (mặc dù tôi sẽ bí mật hy vọng rằng những lời mắng mỏ sẽ còn lưu lại trong trí nhớ của nhân viên lâu hơn vài phút).

Kiềm chế cảm xúc

Tôi luôn tự nhắc mình "phân loại" cảm xúc để không bị chúng lấn át khi điều kiện xung quanh thay đổi. Thái độ hay giọng nói tôi sử dụng cho cuộc trao đổi hay cuộc họp trước có thể hoàn toàn không phù hợp với chủ đề hay nội dung cuộc họp tiếp sau.

Tôi biết nhiều nhân vật cấp cao luôn có một ngòi lửa. Họ luôn đặt ra yêu cầu quá cao với bản thân và với người khác, vì vậy, họ thường hay thất vọng. Họ nổi giận rất nhanh, có lẽ vì tin rằng đó là một phần quan trọng của một người lãnh đạo. (Tôi được biết điều này liên quan đến "Lý thuyết F" hay còn gọi là Quản lý bằng nỗi sợ).

Vấn đề của những nhân vật này không phải bởi cái đầu nóng nảy của họ mà bởi họ không có khả năng phân loại cảm xúc. Khi để sự thất bại ấy trải qua hết tình huống này đến tình

huống khác, họ trở nên dễ bị tổn thương hơn là có uy lực. Họ trở nên dễ bị nắm bắt. Ai đó nhạy cảm với trạng thái tình cảm của họ có thể có được mọi thứ từ họ chỉ đơn giản bằng việc nhấn đúng nút vào đúng lúc cần thiết.

Chú ý, người ngoài cuộc vô tội

Mang sự giận dữ của bạn từ tình huống này sang tình huống khác khi làm việc với cùng một người đã là đáng trách, làm việc với những người khác nhau thì là hành động khó tha thứ.

Nếu tôi lên lịch họp liền nhau với hai nhân viên và cuộc họp đầu tiên đã thử thách sự kiên nhẫn của tôi, chẳng có lý do gì khiến tôi phải tức giận với nhân viên tiếp theo vừa mới bước vào phòng, đặc biệt là vì lỗi lầm của người tôi gặp trước đó. Thế nhưng, nhiều người vẫn làm như vậy.

Thời điểm đối đầu

Cuộc đối mặt đi kèm với giận dữ thường mang tính phá hoại, rất khó tránh khỏi có người nói ra từ gì đó để rồi phải hối tiếc. Trái lại, các cuộc đối đầu trong bình tĩnh có thể đạt kết quả đáng ngạc nhiên. Một lần nữa, thời điểm rất quan trọng.

Tôi nhận ra rằng thời điểm tốt nhất để đối mặt với nhân viên về sự vô ý của họ không phải là lúc công việc kinh doanh trở nên tồi tệ mà là lúc công việc đang khá tốt. Nếu một nhân viên giỏi vừa phạm sai lầm gây thiệt hại lớn (và cậu ấy biết như vậy), điều cuối cùng cậu ấy trông đợi ở tôi là cuộc đối mặt về sự ngốc nghếch của mình. Vào khoảnh khắc chán nản ấy, cậu ta cần được động viên. Thời gian để giáng cho cậu ấy vài đòn là sau một chuỗi thành công, khi cậu ấy đang cảm thấy tự mãn, có tác dụng nhắc nhở rằng cậu ấy không hẳn giỏi như cậu ấy nghĩ.

ĐỐI ĐẦU VỚI SẾP

Trong công việc, có rất nhiều dịp bạn cần phải đòi hỏi quyền lợi bằng cách mặt đối mặt với sếp.

Đối mặt với sếp hiếm khi quyết định được ai đúng ai sai. Yếu tố xác định thường là ai đem nhiều lá bài hơn lên bàn. Và sếp, theo định nghĩa, giữ một lá bài mà cấp dưới không có: lá bài nói rằng bạn bị sa thải. Tôi lấy làm ngạc nhiên khi có biết bao nhân viên quá hăng hái đã quên đi điều này.

Một bài báo trên *Manhattan Inc.* mô tả một cuộc đối mặt xảy ra vài năm trước ở cấp quản lý cao nhất của tập đoàn Petrie Stores, tập đoàn trị giá cả tỷ đô-la do Milton Petrie nắm đa số cổ phần.

Ngay sau sinh nhật lần thứ 80 của mình, Milton Petrie tuyển Michael J. Boyle, một thần đồng 38 tuổi, làm CEO và "hoàng thái tử" – người kế nhiệm – của đế chế Petrie. Petrie cho Boyle một mức lương bảy con số, quyền chọn mua cổ phiếu và toàn bộ quyền hành.

Một kịch bản kế vị buồn nhưng quen thuộc diễn ra sau đó. Petrie, người thành lập công ty năm 1929, muốn từ bỏ việc kiểm soát suôn sẻ – và ông muốn thực hiện thật chậm. Tuy nhiên, lại quá chậm đối với chàng Boyle đầy tham vọng, người mà trong tuần đầu tiên đã hỏi oang oang rằng khi nào Petrie rời khỏi tòa nhà trụ sở. Theo như Petrie, Boyle đã "để công việc biến mình thành kẻ ngạo mạn".

Tới tháng thứ ba, hai người đàn ông rơi vào xung đột. "Cậu ta kiểm soát bản thân ngu ngốc", Petrie sau đó giải thích. "Trong lúc họp, Boyle nói: 'Tôi là sếp và đánh giá của tôi có sức thuyết phục'. Giọt nước tràn ly là một hôm khi tôi đang mắng cậu ta và cậu ta nói với tôi: 'Nếu ông không sở hữu 60% cổ phần, tôi sẽ đưa ông tới ban giám đốc'. Thế là tôi nói: 'Mike, cậu bị sa thải'."

Cơ hội của Boyle chẳng cải thiện được bao nhiêu cho dù Petrie sở hữu chỉ 49,9% cổ phần.

HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG: TỐT NHƯ THẾ NÀO?

Từ những gì tôi đọc được và từ những gì các CEO khác nói lại với tôi, việc hỏi về hợp đồng lao động đã trở thành "mốt" với những nhân viên cấp cao và cấp trung. Tôi hiểu một nhân viên cần được đảm bảo trên giấy tờ về nội dung công việc và mức lương. Tuy nhiên, hợp đồng lao động rất phức tạp. Chúng có thể làm hỏng mối quan hệ giữa người chủ và nhân

viên cũng dễ như khi họ thiết lập nó. Về dài hạn, hợp đồng có thể hạn chế thay vì cải thiện những khoản thu nhập của nhân viên.

Hãy thử xem xét hợp đồng lao động, trong đó tôi có tư cách là chủ doanh nghiệp. Hợp đồng đòi hỏi tôi phải trả cho sự phục vụ của người làm thuê và tiếp tục trả cho người đó ngay cả khi tôi kết luận người đó không thể thực hiện tốt các yêu cầu. Người làm thuê, cho dù trong tình trạng tồi tệ nhất, bị khóa vào một thang bảng lương cố định. Với tôi, đây không phải là sự dàn xếp thông minh.

Sự dàn xếp ấy cũng có phần bất công. Người làm thuê được tự do phá vỡ hợp đồng hơn là tôi. Nếu một nhân viên muốn rời khỏi công ty trong thời gian hợp đồng còn hiệu lực, tôi thường sẽ chẳng có cơ hội nào ngoài nói lời tạm biệt và chúc anh ta may mắn. Nếu tâm trí anh ấy đã không còn ở bên chúng tôi, tôi cũng không dại gì đòi hỏi anh ấy phải tôn trọng cam kết trong hợp đồng.

Nếu bạn là người làm thuê, bạn cũng cần thận trọng với hợp đồng lao động. Để trao đổi một chính sách bảo hiểm trong trường hợp không may, bạn đang cho đi những phần thưởng tiềm năng mà bạn và công ty có thể đạt được.

Đã thành nguyên tắc là nếu bạn không cần hợp đồng thì đừng hỏi tới nó. Nó có thể đem lại cho bạn kết quả ngược lại. Nó có thể làm hỏng mối quan hệ hứa hẹn sẽ tốt đẹp. Khi bạn đang đề cập đến thu nhập, phần thưởng doanh số, và những khoản dài dòng khác, người chủ tương lai của bạn có thể mất đi nhiệt tình với bạn và đi tìm người khác.

Là chủ doanh nghiệp, tôi có xu hướng nghi ngờ sự chân thành và động lực của ai đó cần một mẩu giấy để cảm thấy an toàn trong tổ chức của tôi. Tôi thích mọi người chứng minh sự cam kết và trung thành với doanh nghiệp trước khi tôi chứng minh sự cam kết và hào phóng với họ.

Chúng tôi trả cho nhân viên hậu hĩ khi họ đã chứng minh được bản thân. Chúng tôi cũng hào phóng với những khoản tiền ngoài giờ hấp dẫn. Nhân viên cần được nhắc nhở về sự hào phóng này khi xem xét lại các khoản thu nhập.

Tất nhiên, có những tình huống người làm thuê có đòn bẩy để ký hợp đồng. Chẳng hạn, trong ngành máy tính nơi vốn đầu tư mạo hiểm đến rồi đi và cạnh tranh tài năng rất dữ dội, các giám đốc giỏi dễ dàng được hưởng lương, thưởng, quyền chọn mua cổ phiếu và phần chia lợi nhuận trên hợp đồng.

Nhân viên cũng có lợi thế trong các ngành mà ý tưởng và năng lực sáng tạo chiếm vị trí độc tôn. Nếu hợp đồng là cách duy nhất đảm bảo cho một nhân viên thúc đẩy hiệu quả kinh doanh đáng kể, miễn là hợp đồng được thực hiện thận trọng và không làm phương hại tới tính toàn vẹn của tổ chức, sự linh hoạt của chủ doanh nghiệp trong vấn đề này có lẽ sẽ là nước cờ thông minh nhất.

ĐÀM PHÁN VỀ LƯƠNG

Là chủ doanh nghiệp, tôi có mặt trong nhiều cuộc đàm phán về lương đủ để trở nên quen thuộc với hầu hết các lý do nhân viên đưa ra để yêu cầu tăng lương.

Nhân viên sẽ mang đến những câu chuyện kỳ lạ nhất. Họ lạc quan về khả năng tăng lợi nhuận (và thoải mái quên mất rằng còn nhiều người khác đóng góp vào sự tăng trưởng vượt bậc của công ty). Họ than phiền về chỉ tiêu không công bằng (mặc dù họ đã đồng ý từ năm trước). Họ sẽ nói về học phí đại học của bọn trẻ (điều này có thể giúp họ nhận được một chút cảm thông, nhưng chỉ vậy thôi). Đôi lúc, khi gặp phải tình trạng không tự lo liệu được hay tình trạng thất vọng, họ đề nghị tăng lương bởi vì họ nghĩ mình xứng đáng như vậy.

Không may, hầu hết các cuộc đàm phán về lương không giống như làm trọng tài thể thao, dựa vào việc ghi điểm chính xác để có kết quả cuối cùng.

Đa số mọi người đều nghĩ rằng họ được trả lương thấp, và những người nghĩ rằng được trả lương quá cao lại chẳng bao giờ nói ra. Thực tế là hầu hết mọi người đều được trả lương thấp vào thời kỳ đầu của sự nghiệp và được trả quá cao vào thời kỳ cuối cùng. Ở vào thời điểm giữa, đôi khi họ thấy bối rối về những gì họ đang cố gắng hoàn thành.

Yếu tố thú vị

Cách đây không lâu, tôi có cuộc đàm phán về lương với một nhân viên, người cho tôi biết là người bạn thân nhất từ hồi đại học kiếm được nhiều hơn anh ấy. Tôi nói với anh ấy rằng đề nghị tôi trợ cấp cho sự ghen tỵ như vậy không phải là lập luận thuyết phục.

Để giữ cho mọi việc cân bằng, bạn phải xác định được phong cách sống của mình và công việc như thế nào sẽ khiến bạn hài lòng. Nếu bạn có thể làm một công việc miễn phí, hãy xem mình may mắn như thế nào khi được trả lương cao cho chính công việc ấy.

Yếu tố dài hạn

Như tôi đã đề cập, không phải lúc nào cũng nên nhảy từ công ty này sang công ty khác để tìm kiếm một khoản thu nhập lớn và ổn định hơn. Nếu bạn không thể nhìn trước được 10 năm tới, bạn sẽ phải trả giá.

Khi chúng tôi đề bạt nhân viên lên vị trí quản lý, chúng tôi biết rằng với chức danh và vị trí mới, họ đem lại giá trị gia tăng cho khả năng cạnh tranh của chúng tôi. Khi họ bị lôi kéo sang công ty khác, tôi thường nói với họ rằng câu hỏi đặt ra là: Mình sẽ ở đâu sau 10 năm nữa? Mức lương tại nơi mới xin có tăng không? Hay sau một năm anh có thể kiếm được nhiều hơn là nếu vẫn làm việc bên này không? Liệu công ty mới có còn hoạt động không? (Bạn sẽ lấy làm ngạc nhiên khi có nhiều công ty không hoạt động).

Chúng tôi chưa bao giờ bị mất một nhà quản lý nào mà chúng tôi thật sự muốn giữ và không phải bởi chúng tôi trả thêm lương – một số người của chúng tôi đã được hứa trả những con số kinh ngạc nếu rời khỏi chúng tôi – nhưng mọi người nhìn thấy chúng tôi đang đi về đâu và quyết định ở lại. Người chủ doanh nghiệp và nhân viên đều không được mất cái nhìn dài hạn.

HAI MẶT CỦA TIỀN LƯƠNG

Tôi từng nghe hai nhân viên của công ty khác than phiền với nhau về mức lương: “Sếp tớ có thể tiêu tiền vào bữa ăn trưa bằng mình làm cả tuần”, một người nói: “Vậy mà khi mình gặp đề xuất tăng lương, ông ấy nói không có tiền”.

Đối với những con mắt chưa được huấn luyện, hầu hết các chính sách tiền lương chẳng có ý nghĩa gì. Tôi từng thấy một CEO rất hài lòng khi vừa tăng lương cho một nhà quản lý lên năm con số nhưng lại dằn vặt và chần chừ khi người thư ký đề nghị thêm 20 đô-la/ tuần.

Hình ảnh trên có vẻ không công bằng nhưng có cách giải thích: ở nhiều công ty, tiền lương tăng có hai mặt của nó.

Khoản tăng lương lớn được xem như một tuyên bố của công ty; họ so chuẩn với nhân viên của công ty khác để có thể điều chỉnh. Vì tiền thường không bao giờ được lấy ra từ một nguồn duy nhất (và vì vậy không làm cho danh tiếng một người lu mờ đi vì tiêu tốn chi phí của công ty), một khoản tăng lớn thường được thực hiện vui vẻ. Người cho nhìn thấy tốt, người nhận cảm thấy tốt, và công ty hưởng lợi từ tất cả những điều trên.

Ở cấp độ thấp hơn của công ty, các khoản tăng nhỏ hơn – đôi khi mang tính cá nhân hơn – cũng dễ nảy sinh vấn đề. Về cơ bản, ưu thế đàm phán chứ không phải tiền đã trở thành vấn đề chính. Việc xem xét lại lương thường được làm với từng người và đòi hỏi sếp phải nhượng bộ những yêu cầu khiêm tốn nhất của cấp dưới – trên thực tế là từ bỏ một phần ưu thế đàm phán. Chẳng nghi ngờ gì khi các vị sếp (với tính cách dễ bị tổn thương) thường không bằng lòng với điều này.

Bốn cách để chứng minh bạn có giá trị

Đối với những giao kèo nơi công sở, có một bí quyết là làm thế nào để yêu cầu tăng lương không mang tính cá nhân mà thể hiện rằng bạn là tài sản của công ty. Bốn cách bao gồm:

Thứ nhất, hãy hỏi đúng điều bạn muốn, không phải điều mà bạn nghĩ rằng sếp sẽ sẵn lòng cho bạn. Trước khi cố gắng đọc suy nghĩ của ông ấy, hãy đọc suy nghĩ của mình trước. Ai mà biết được, bạn có thể có được những gì mình muốn mà không cần phải đấu tranh.

Thứ hai, hãy nhớ rằng công ty trả bạn phần lương tăng chứ không phải sếp. Điều này có thể làm ông ấy đỡ xót hơn khi phải chi tiền.

Thứ ba, hãy liệt kê toàn bộ những gì bạn đạt được trong suốt một năm qua. Nếu bạn không làm, ai sẽ làm?

Thứ tư và quan trọng nhất, chuẩn bị một danh mục những gì bạn mong muốn sẽ đạt được trong năm tới. Điều này mang tính quyết định hơn cả ba điều trên cộng lại. Đây là điều hầu hết nhân viên cấp dưới quên và hầu hết các vị sếp không mong đợi. Bạn sẽ ngạc nhiên về việc nghĩ trước một năm sẽ gây ấn tượng với sếp như thế nào – và làm cho ông ấy không muốn mất bạn.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TÌM ĐƯỢC CÔNG VIỆC ĐẦU TIÊN TUYỆT VỜI (HAY ĐIỀU TẤT CẢ SINH VIÊN MỚI TỐT NGHIỆP MUỐN BIẾT)

Tôi thường được mời tới nói chuyện tại các trường đại học về chủ đề "Điều tất cả sinh viên mới tốt nghiệp nên biết". Vì vậy, tôi chuẩn bị bài nói chuyện về tìm hiểu mọi người, lắng nghe tích cực, gây ấn tượng, một số bí quyết cá nhân có thể đưa các bạn trẻ tới với công việc kinh doanh.

Nhưng khi tới trường đại học, tôi thấy rằng mình đã nói trên tầm của sinh viên. Bài nói chuyện của tôi đúng ra phải là "Điều tất cả sinh viên mới tốt nghiệp muốn biết", hay thô hơn là "Làm thế nào để tìm được một công việc tuyệt vời".

Tôi cũng nhận thấy sinh viên tò mò khó tin về các công việc bên trong tổ chức của tôi. Điều họ thật sự hỏi tôi là: Điều gì đang diễn ra bên trong công ty? Tôi, một người bên ngoài, có thể gia nhập công ty như thế nào?

Câu trả lời tự bản thân nó đã rất rõ ràng: Hãy bắt đầu suy nghĩ như một người bên trong công ty.

Đối với tôi, điều này có nghĩa là tập trung ít hơn vào những yếu tố đã nằm trong tầm kiểm soát (cách thức, sự quan tâm, vẻ bên ngoài) và tập trung nhiều hơn vào những yếu tố thường được coi là đang nằm ngoài khả năng kiểm soát. Từ góc nhìn của một người chủ doanh nghiệp như tôi, có sáu yếu tố mà những sinh viên mới tốt nghiệp có thể kiểm soát được nhiều hơn là họ nghĩ:

1. Tính kiên định

Khi tôi đang viết những dòng này, chúng tôi đang tìm kiếm người cho một trong các bộ phận của mình. Rất đúng lúc, trong tuần, tôi đã nhận được hai hồ sơ (không dự tuyển vào vị trí đang khuyết) khá hoàn hảo. Sự ngẫu nhiên này thường xảy ra trong kinh doanh nên tôi cũng không quá ngạc nhiên.

Cuối cùng, tôi có thể tuyển một trong hai ứng viên này, và hầu hết những nhà quản lý mà tôi biết cũng sẽ làm như vậy. Lý do: dễ dàng hơn việc xem lại 2.000 hồ sơ mà chúng tôi nhận được hàng năm. Điều này không giống như trong sách dạy cách tuyển được nhân viên giỏi nhất mà đây là thực tế cuộc sống. Tại nhiều công ty, quyết định tuyển dụng thường theo con đường dễ nhất, đặc biệt là ở cấp độ thấp nhất.

Vấn đề tinh thần: Nếu như thật sự tin tưởng vào cách thức riêng của mình và không định gửi mail đại trà cho cả nghìn công ty, bạn hãy kiên trì. Hãy nhắm đến một công việc đặc thù ở một công ty đặc thù. Đừng xem lá thư từ chối theo mẫu – lá thư nói rằng lúc này chúng tôi không còn khuyết vị trí nào phù hợp với kỹ năng của bạn – là tuyên bố cuối cùng. Hãy cảm ơn họ vì lá thư (hãy để tên của bạn xuất hiện lần thứ hai trong công ty họ). Sau đó, quay lại với họ sau khoảng hai, ba tháng. Không có gì đảm bảo nhà tuyển dụng sẽ nhớ tới bạn cho vị trí tiếp theo nhưng chắc chắn rằng bạn đã vượt lên 200 hồ sơ khác đang bị chôn vùi trong tủ lưu trữ.

2. May mắn

Kiên trì đúng cách và khéo léo thường dẫn tới may mắn. Bí quyết để trở nên may mắn là biết khi nào bạn sẽ gặp may và làm theo đó. Hầu hết mọi người đều gặp may mắn hàng ngày, nhưng có vẻ chỉ những người thành công quanh năm mới nhận thấy điều này. Họ xem vòng xoáy của số phận – như gọi nhầm vào số điện thoại của chủ tịch công ty hay ngồi bên cạnh một hành khách dễ bắt chuyện trên máy bay – là những cơ hội hơn là sự phiền phức.

Nhiều năm trước, trong chuyến bay từ Chicago đi Des Moines, một thạc sĩ MBA Harvard trẻ tuổi đã bắt chuyện với một quý ông ở ghế bên cạnh. Chàng trai, vốn thuộc típ người nhiệt tình nhưng chân thật, nói là chính. Cậu ấy kể với người bạn đồng hành về những không vui trong công việc. Cậu ấy nói rằng việc gia nhập Proctor & Gamble ngay sau khi tốt nghiệp trường kinh doanh Harvard là một sai lầm. Điểm mạnh của cậu ấy không phải là marketing

mà là đầu tư. Người đàn ông im lặng lắng nghe chàng trai say sưa nói về chiến lược đầu tư có thể gấp đôi số tiền trong vòng một năm. Khi máy bay hạ cánh, hai người trao đổi danh thiếp và người đàn ông lớn tuổi nói: "Khi nào tới Baltimore, hãy tìm tôi".

Chàng trai không chú ý tới cuộc gặp này nữa cho tới khi cậu về nhà và nhìn thấy cái tên của nhà đầu tư huyền thoại T. Rowe Price trên tấm danh thiếp. Hiểu rằng Chúa đã mỉm cười với mình, cậu ấy thu xếp để có mặt tại Baltimore trong vòng 48 tiếng để đi tìm ngài Price. Giờ đây, cậu ấy đang điều hành một vài quỹ đầu tư của T. Rowe Price và phụ giúp ông quản lý công ty.

3. Đem thứ gì đó góp cho bữa tiệc

Với những sinh viên vừa mới tốt nghiệp, hầu hết nhà tuyển dụng lựa chọn dựa trên thành tích, ví dụ từng là vận động viên hay từng đoạt những giải thưởng trong học tập hay được bầu vào các vị trí lãnh đạo. Bạn có thể bỏ qua những bằng chứng xác thực ấy mà tập trung vào việc mang theo một vài thương vụ tiềm năng.

Nếu một sinh viên mới tốt nghiệp muốn gia nhập bộ phận thể thao của công ty tôi và biết một vận động viên xuất sắc ở một trường lớn, cậu ta sẽ có thể "đá đít" bất kỳ ứng viên nào khác mà tôi đã có trong đầu nếu sau khi gia nhập công ty, cậu ta kéo được vận động viên kia ký hợp đồng. Điều này có thể áp dụng cho tất cả mọi người, dù trẻ hay không có kinh ngiệm, trong mọi ngành kinh doanh.

Hãy mang một chút gì đó góp cho bữa tiệc (hoặc thể hiện rằng sẽ có đóng góp) và một vài nhà tuyển dụng sẽ quan tâm hơn tới các thành tựu học đường của bạn – hoặc là chẳng cần đến chúng.

4. Làm cho thư ký của sếp quý mình

Pierre Cossette từng nói với tôi cách anh ấy tìm ra và làm quản lý cho nữ diễn viên Ann-Margret ở thời kỳ đầu trong sự nghiệp của cô. Ann-Margret xuất hiện ở quầy lễ tân của Cossette nhưng anh ấy đã nói với thư ký không để ai làm phiền vì quá bận. Ann-Margret, khi đó là sinh viên trường Đại học Northwestern, bắt đầu nói chuyện với thư ký và bằng

cách nào đó biết rằng họ đang sinh hoạt cùng một câu lạc bộ. Vì mối quan hệ ấy, người thư ký đã giúp gọi sếp thêm lần nữa và nằn nỉ: “Pierre, anh có gặp cô ấy không? Cô ấy hay lắm...”. Được như vậy là vì Ann-Margret đã gây được một ấn tượng tốt.

Hầu hết những người trẻ tuổi hoặc không đánh giá đúng quyền năng của người thư ký với nhiệm vụ gác cổng cho lãnh đạo hoặc bỏ qua lợi ích mà họ đem lại, dù chỉ là lời nhận xét cá nhân. Tôi biết rằng thư ký của tôi có thể thuyết phục tôi gặp ai đó – hoặc ngược lại, tránh cho tôi phải nghe đến tên ai đó – tùy vào ấn tượng mà người đó tạo ra.

5. Lựa chọn công ty trước khi công ty lựa chọn mình

Bạn không bao giờ có khả năng kiểm soát được quá trình tuyển dụng hơn lúc khởi đầu, khi bạn quyết định ai sẽ là người bạn cho phép chấp nhận hoặc từ chối mình. Vậy mà nhiều sinh viên mới tốt nghiệp lại không quan tâm tới thời điểm này.

Thay vì lựa chọn các nhà tuyển dụng tương lai giống như bốn năm trước – khi họ lựa chọn trường đại học – nhiều sinh viên tốt nghiệp rải hàng tá thư xin việc của mình từ nam chí bắc và chờ đợi sự ban ơn của thị trường. Tệ hơn, họ thích những kết quả nhanh dù đó là cho những mối quan tâm dài hạn, họ tập trung vào mức lương khởi điểm và chức danh thay vì vị trí địa lý hay khả năng sinh lời của công ty, hay có bao nhiêu cấp độ quản lý sẽ cản bước tiến của họ.

Cuối những năm 1950, tôi phải đi tìm việc sau khi tốt nghiệp trường Luật Yale và hai năm trong quân ngũ. Việc đầu tiên tôi làm là xem danh mục các công ty luật trong nước. Tôi nghiên cứu các công ty luật tại thành phố mình muốn sống, đặc biệt chú ý tới độ tuổi của các thành viên góp vốn. Tôi cố tìm những công ty có nhiều thành viên góp vốn sẽ nghỉ hưu trong khoảng 10 năm tới, điều có thể sẽ cho tôi cơ hội tốt để thăng tiến hơn, với giả thiết tôi sẽ làm việc tốt, khi lựa chọn ngẫu nhiên một công ty nào đó. Sau đó, tôi viết thư xin việc tới rất nhiều công ty luật và tới rất nhiều cuộc phỏng vấn.

6. Tiêu tiền

Sau khi tiêu hàng nghìn đô-la cho việc học đại học, bạn có chịu không đầu tư thêm vài trăm đô-la cho việc lên đường theo đuổi một công việc mới không?

LÀM VIỆC KHÔNG CÔNG

Khi những người trẻ tuổi hỏi tôi làm thế nào họ có thể tìm được công việc họ ưa thích, tôi thành thực nói với họ: "Hãy làm việc không công. Nếu bạn giỏi như bạn nghĩ, tình huống đó sẽ chỉ là tạm thời mà thôi".

Tôi kể cho họ nghe về một phụ nữ trẻ vài năm trước thiết tha muốn được làm tại văn phòng của chúng tôi ở Toronto. Cô ấy đề nghị được làm không công. Không hiểu cô ấy có biết hay không, nhưng cô ấy đã ấn tất cả những nút cần thiết, bởi vì (a) tất cả mọi người đều nghĩ rằng họ đang làm việc quá sức hoặc thiếu nhân lực, (b) không ai có ngân sách tuyển thêm người, và (c) khi phải đối mặt với một nhân sự miễn phí đầy nhiệt huyết, ai có thể nói không?

Chẳng bao lâu sao khi gia nhập và tự chứng tỏ được bản thân, sếp của cô ấy (một phần do lương tâm) bắt đầu trả các khoản tiêu vặt cho cô ấy. Cô ấy nhận được tiền ăn trưa, tiền đỗ xe, phụ cấp mỗi ngày và thậm chí ăn ở cùng gia đình một nhà quản lý. Cô ấy giờ vẫn còn đang làm ở chỗ chúng tôi và nhận lương bình thường như những người khác.

Đối với những sinh viên mới tốt nghiệp (cũng như những người từ tuổi 30 có dự định thay đổi công việc) làm việc miễn phí có thể là cách thức thông minh nhất để bước chân vào một công ty lý tưởng. Thứ nhất, không nhà quản lý nào lại bỏ qua việc tăng cường nhân sự miễn phí. Cho dù nó không có tác dụng, chi phí vẫn bằng 0. Thứ hai, sau vài tuần quan sát bạn làm việc chăm chỉ, ngay cả những nhà tuyển dụng máu lạnh nhất cũng cảm thấy áy náy hoặc không chịu nổi áp lực từ phía những đồng nghiệp mới của bạn và gợi ý một khoản thù lao nhỏ. Vậy bạn đã được trả lương và đang đi đúng đường.

Thứ ba, bạn chẳng có gì để mất nhưng lại có thể đạt được mọi thứ. Cơ hội làm việc tại một công ty hàng đầu là vô giá. Kinh nghiệm sẽ làm đẹp hồ sơ của bạn. Nếu bạn lựa chọn đúng công ty, bạn sẽ được học từ những người giỏi nhất. Bạn sẽ tạo dựng được các mối quan hệ có thể hữu ích nhiều năm sau.

ĐIỀU GÌ THẬT SỰ XẢY RA CHO CÁC BẢN LÝ LỊCH TỰ THUẬT

Vấn đề là sau khi gửi đi tất cả các bản lý lịch, bạn không thể biết chuyện gì xảy ra với chúng. Chúng tôi nhận được và lưu trữ hơn 2.000 hồ sơ mỗi năm. Tôi làm một trong bốn việc sau với các bản lý lịch tự thuật.

Một, tôi ném nó đi, đây là điều hiếm khi xảy ra.

Hai, tôi trả lời với lời từ chối lịch sự theo mẫu nói rằng chúng tôi không còn vị trí khuyết ở thời điểm hiện tại.

Ba, tôi gửi tới ai đó trong công ty với một trong ba ghi chú: (a) "Sao anh không trả lời cái này nhỉ?" nghĩa là "Cứ làm thế nào tùy anh"; (b) "Cái này có vẻ khá hay" nghĩa là "Hãy thử gặp người này và nói lại với tôi anh nghĩ thế nào"; (c) "Đây là một hồ sơ xuất sắc " nghĩa là "Tôi thật sự muốn gặp người này".

Bốn, tôi trực tiếp gọi luôn cho người xin việc.

Lý lịch tự thuật rất quan trọng nếu chỉ nhằm đưa bạn tới cuộc phỏng vấn trực tiếp – nhưng đây không phải kiểu quan trọng đó.

Có cả một ngành được xây dựng quanh việc chuẩn bị và soạn những bản lý lịch tự thuật hoàn hảo. Hầu hết các lời khuyên đều có ích: ghi tên người chứ không chỉ chức danh tìm kiếm một công việc đặc biệt; ngắn gọn; tránh những điều không liên quan hay những lời tâng bốc để dễ dàng cho bước tiếp theo.

Đôi khi, tôi nghĩ rằng bạn đang chiếm lợi thế nếu bản lý lịch tự thuật của bạn không làm gì khác ngoài việc không bán sự ứng tuyển của bạn.

Sai lầm dễ thấy nhất, theo quan điểm của tôi, là những lỗi chính tả. Chẳng hạn, cách đánh vần tên của tôi theo truyền thống là McCormick; tên đúng phải là McCormack. Một ứng viên sẽ phải chứng tỏ nhiều hơn để tôi có thể bỏ qua lỗi đánh vần nhầm tên mình – không phải bởi tôi bị xúc phạm do lỗi đó mà bởi vì nó cho thấy một người cẩu thả, kiểu người tôi không muốn đưa vào tổ chức.

Những bản lý lịch được thiết kế đẹp, bắt mắt trên giấy mịn không gây ấn tượng với tôi. Thực tế là tại châu Âu, một nửa số hồ sơ ứng viên chúng tôi nhận được là viết tay. Nếu đọc được, chúng tôi không bao giờ loại bỏ ứng viên nếu họ không có máy chữ (hay máy in).

TẠO RA TÁC ĐỘNG LỚN VỚI CƠ HỘI NHỎ

Nếu bạn chỉ có thể tiếp cận ai đó trong một khoảng thời gian giới hạn và nó quan trọng đối với sự nghiệp của bạn về dài hạn hay ngắn hạn, bạn phải xác định điều gì có thể tạo ra một ấn tượng lâu dài sau khoảng thời gian tiếp cận ngắn ngủi ấy.

Tôi có để ý tới điều này trong thời gian tại ngũ ở Fort Lee, Virginia. Đơn vị có một nhóm thanh tra phụ trách việc xem xét xung quanh doanh trại. Các thanh tra viên gần như là cơ hội duy nhất của lính để được ra ngoài. Nếu bạn có thể gây ấn tượng với các thanh tra viên – chẳng hạn với đôi giày bóng lộn – họ sẽ tách bạn ra và trao cho bạn lệnh của đại tá, cho phép bạn miễn gác và có một ngày nghỉ phép.

Tôi nghĩ có thể áp dụng điều này vào nhiều tình huống kinh doanh. Nếu bạn đang ở sân bay khi chủ tịch công ty cho bạn đi nhờ xe về văn phòng, hãy chuẩn bị làm tốt nhất có thể trong 30 phút đi xe đó. (Cũng vậy đối với ba giờ trên máy bay hay 20 giây đi cùng thang máy với vị CEO mà bạn đã chờ đợi cả năm trời). Không thể chấp nhận nếu như bạn chỉ chào hỏi hay giữ im lặng vì không trông đợi việc đó xảy ra.

HIỆU CHỈNH QUY TẮC ỨNG XỬ

Năm 1987, trong suốt thời kỳ đỉnh điểm của vụ

xì-căng-đan giao dịch bên trong thị trường chứng khoán Mỹ, John Shad, cựu chủ tịch Ủy ban Chứng khoán Mỹ (SEC), người có nhiệm vụ kiểm soát phố Wall, đã chuyển cho đại học Harvard 30 triệu đô-la để xây dựng một chương trình về ứng xử trong kinh doanh.

Tất nhiên, công việc cao quý này tạo ra cho các giáo sư Harvard một vấn đề là làm thế nào để tiêu hết số tiền cho việc nghiên cứu ra một dạng Quy luật Vàng. Sau hết, các quyết định kinh doanh hợp lẽ, theo các giáo sư, nói đơn giản “giúp người bao nhiêu, được giúp bấy

nhiêu". Có lẽ, bạn đã được nghe điều này từ khi còn đang học mẫu giáo. Nó vẫn được áp dụng 99,9% trong các mối quan hệ và thậm chí còn nhiều hơn.

Dưới đây là bốn quy tắc khác giúp bạn hiệu chỉnh quan niệm đúng sai của mình:

Quy tắc 1: Xóa bỏ ràng buộc cho người khác

Là một luật sư, tôi thích nghĩ rằng "thương vụ chỉ là thương vụ". Nhưng cuộc sống thì không cố định như vậy. Người ta thường đồng ý làm một số việc vì lý do này hay lý do khác nhưng rồi lại không thể thực hiện được. Nếu như bạn không đòi hỏi họ làm theo cam kết, bạn sẽ là một người tốt bụng hay là một kẻ khờ?

Rõ ràng, nếu bạn định làm việc với họ thêm lần nữa, sự lựa chọn sẽ không khó khăn như vậy nữa. Tôi đã xóa bỏ ràng buộc cho một số trường hợp vì nhiều lý do – vì hoàn cảnh thay đổi, vì thông tin mới làm thay đổi mong muốn hoàn thành thương vụ của họ, và đôi khi vì sếp của họ buộc phải làm vậy. Hiếm khi có được lợi ích lâu dài từ những quyết định khiến tôi trở thành kẻ ngốc.

Quy tắc 2: Đừng lạm dụng việc ngầm bỏ qua

Ngầm bỏ qua là một biện pháp hợp lý trong kinh doanh, đặc biệt là trong bán hàng. Người bán hàng giỏi nhất sử dụng mọi thông tin họ cần vào việc kết thúc thương vụ và loại bỏ bất cứ thứ gì có thể gây cản trở. Nếu phía đối tác thắc mắc, họ sẽ lấy lý do đó là những câu hỏi chưa được nêu ra – chứ không phải những câu hỏi chưa được trả lời.

Đây là một phần của trò chơi kinh doanh và nó dễ bị lạm dụng.

Vào những năm 1960, chúng tôi xây dựng một sê-ri truyền hình "Golf Challenges" (Thử thách golf) do bộ phận Lincohn-Mercury của Ford tài trợ và do MCA sản xuất. Trong suốt quá trình đàm phán, MCA nhấn mạnh với Lincohn-Mercury rằng 13 buổi phát sóng sẽ được diễn ra tại những sân golf tốt nhất của California, bao gồm cả sân Pebble Beach ở Monterey và sân Olympic ở San Francisco. Bản hợp đồng cuối cùng tuy nhiên lại không đề cập cụ thể sân nào, mà chỉ ghi "một số sân hàng đầu tại California".

Khi họ bắt đầu lên ngân sách cho chương trình, các nhà sản xuất của MCA quyết định họ có thể tiết kiệm tiền và tăng lợi nhuận bằng cách hạn chế tất cả các trận đấu chỉ trong khu vực nam California. Việc này làm cho phía Lincohn-Mercury tức giận đến nỗi chủ tịch của MCA, ông Lew Wasserman, phải tham gia giải quyết.

"Hãy quên hợp đồng đi", Wasserman nói, "Nếu các anh đã cho phía Lincohn–Mercury một lý do để tin rằng các trận đấu sẽ được quay tại Pebble Beach và Olympic thì tốt nhất là các anh nên tới đó".

Quy tắc 3: Nói cho mọi người biết khi nào đồng hồ tính giờ đang chạy

Bạn đã bao giờ có một bữa ăn trưa thân mật với một luật sư hay một chuyên gia tư vấn chỉ để nhận được một hóa đơn nặng đô cho một hay hai giờ đồng hồ mà bạn tiếp xúc với "dịch vụ" của anh ta? Điều khó chịu và hành xử không phải đạo cho lắm không phải là vấn đề tính phí tư vấn đối với bạn bè mà là việc anh ta quên không báo trước rằng (1) ăn trưa với bạn là "công việc" của anh ấy và (2) đồng hồ tính giờ của anh ấy đang chạy.

Quy tắc 4: Thiết lập luật lệ và không được do dự

Hành xử phải phép không có nghĩa là luôn đồng ý với quan điểm của người khác. Lời nói có thể bị diễn giải theo các cách khác nhau bởi những người khác nhau và đôi khi cầm chắc cây súng lại là quyết định duy nhất đúng.

Năm 1984, khi Walt Disney Productions là mục tiêu đàm tiếu về chuyện thôn tính, các nhà đầu tư giàu có Sid Bass ở Texas và Irwin Jacobs ở Minneapolis đã mua hàng triệu cổ phần của Disney. Theo như cuốn sách của John Taylor về trận chiến Disney Storming the Magic Kingdom, ở thời điểm hai nhà tài phiệt gặp nhau, Jacobs đang xem xét việc mua lại cổ phần của Bass. Tuy nhiên, Bass đã không bán. Ông ta thích bộ máy quản lý mới của Disney và dự tính giữ cổ phần của mình trong ít nhất năm năm.

"Tôi nghĩ rằng tôi sắp kiếm được rất nhiều tiền", Bass nói với Jacobs. "Vì vậy, tôi mới mua cổ phần. Tôi nghĩ anh cũng nên làm như tôi. Chúng ta cùng mua thật nhiều chứng khoán của Disney".

Một thời gian sau, Bass đã mua thêm 1,5 triệu cổ phần. Jacobs, ấn tượng với gợi ý của Bass về việc lập thành bộ đôi cùng mua cổ phiếu, ngay lập tức gọi cho Bass và hỏi: “Chúng ta sẽ đứng tên chung một nửa số cổ phiếu chứ?”

Người ít kinh nghiệm hơn có lẽ đã bị Jacobs lấy mất vía hoặc ít nhất cố gắng tìm cách dàn xếp cách diễn giải của ông ta.

Nhưng Bass biết chính xác điều Jacobs nói và từ chối lịch sự: “Chúng tôi không cho anh một nửa số chứng khoán đâu”.

BA TÌNH HUỐNG CĂNG THẲNG NHẤT TRONG KINH DOANH

Mọi người thường hỏi tôi đã đối phó như thế nào với sự căng thẳng liên tục trong chào bán các gói dịch vụ tới các doanh nhân cứng rắn hay trong đàm phán các hợp đồng nhiều triệu đô-la cho khách hàng của mình.

Tôi trả lời rằng, giới thiệu bán hàng và gia hạn hợp đồng không phải là những tình huống căng thẳng. Đó là những tình huống lớn mà tôi đã chuẩn bị trước. Giống như các nhân viên cấp cao khác, tôi phát triển cùng với các hợp đồng. Tôi luôn mong đợi chúng. Chúng không phải là những trải nghiệm đau đớn mà tôi phải “đối mặt”.

Những tình huống căng thẳng nhất trong kinh doanh thường xuất phát từ những việc nhỏ. Chúng thường liên quan tới những người mà, theo cách nói về cảm xúc, hơi quan tâm đến nhân tình thế thái. Bạn không thể chuẩn bị trước nhưng có thể sẵn sàng về mặt trí óc và hành xử theo đó khi tình huống xảy ra. Dưới đây là hai tình huống căng thẳng không cần thiết:

1. Khi bạn quên những chi tiết nhỏ

Doanh nhân đầu tiên nói lên câu: “Không có chi tiết nào là nhỏ” phải là một chuyên gia về các tình huống căng thẳng bởi vì đó là điểm khởi đầu của hầu hết các xung đột.

Tôi từng quen biết một nhân viên marketing còn khá trẻ ở một công ty lớn tại West Coast. Cậu ấy làm nhiều việc liên quan tới nhiều mảng khác nhau bên công ty chúng tôi. Có lần cậu

ấy hỏi một trong những nhân viên cấp cao của chúng tôi tại West Coast về vé bóng chày. Vé gửi đi bị sai, vé cậu ấy nhận được có chỗ ngồi không tốt. Hậu quả của sơ suất nhỏ này là cậu ta phản ứng thiếu chín chắn khi không chỉ quát mắng nhân viên của tôi mà còn hủy bỏ một số hợp đồng đáng kể với công ty chúng tôi.

Có rất nhiều người như chàng trai trẻ ấy – rõ ràng chúng ta có thể xác định được vì sao cậu ấy là nhân viên cấp dưới chứ không phải cấp trên. Thế nhưng, bạn vẫn phải đối phó với những người như vậy. Bạn đặc biệt có thể tự nói với mình rằng nếu bạn chuẩn bị hoàn thành một thương vụ, đừng để bị rối tung bởi một sai sót nhỏ.

2. Khi bạn làm ơn cho một ai đó

Chúng tôi từng đại diện cho cho một tay golf, người mà dù bất kỳ ai đánh giá cũng đều phải thừa nhận, chúng tôi đã phục vụ vô cùng hiệu quả. Một lần khi anh ấy và gia đình đi nghỉ tại châu Âu, anh ấy nhờ một người ở văn phòng chúng tôi thuê xe ở Rome. Vì một lý do nào đó, phiếu đặt xe bị mất và anh ấy phải đợi suốt ba tiếng đồng hồ giữa đêm ở sân bay Rome với một người vợ giận dỗi và một em bé gào khóc trước khi gọi được một chuyến taxi mất hai giờ đồng hồ để về tới khách sạn. Vợ anh ấy liên tục cằn nhằn rằng công ty của chúng tôi chẳng làm được chuyện gì ra hồn.

Sự việc không may ấy tác động tiêu cực tới mối quan hệ đúng ra vô cùng tốt đẹp, trong khi chúng tôi chỉ làm giúp vì nó hoàn toàn không thuộc trách nhiệm hay nghĩa vụ của chúng tôi đối với khách hàng và cũng không phải do lỗi của chúng tôi.

Giúp đỡ mọi người trong kinh doanh là tốt, nhưng sẽ không tốt nếu nó được thực hiện tệ hại. Điều ban đầu chỉ là một hành động thể hiện thiện chí bạn bè bỗng chốc trở thành một nghĩa vụ ngay từ lúc đúng ra bạn phải nói là bạn không thể giúp được.

ĐIỀU TỐT VÀ ĐIỀU XẤU KHI LÀM VIỆC TỐT

Bạn không thể có quá nhiều mối liên hệ trong kinh doanh. Giờ đây, mọi người có vẻ như nhận ra điều này, đặc biệt là thế hệ trẻ hơn tập trung tại vị trí quản lý cấp trung, những người đang cố cạnh tranh để thoát ra khỏi nhóm này. Tôi không thể thấy có cách nào khác

thúc đẩy sự nghiệp của bạn tốt hơn làm tình nguyện – dành thời gian và tài năng của mình cho các hội đồng bệnh viện, nhà thờ hay tổ chức dân sự.

Tình nguyện vẫn là một trong những cách gặp gỡ mọi người tuyệt vời nhất (nhưng lại ít được sử dụng nhất). Tất nhiên, có những lý do đúng đắn nhưng cũng có những lý do sai lầm khi tham gia tình nguyện.

Lý do sai lầm khi tham gia tình nguyện

Có hai kiểu người tham gia vào các tổ chức từ thiện: (1) *người cho*, những người gia nhập bởi vì họ thật sự muốn làm việc tốt và (2) *kẻ lấy*, những người đăng ký vào để gặp mọi người và lợi dụng những người họ gặp.

Khi không có gì sai khi thuộc kiểu người thứ hai (hầu hết mọi người đều rơi vào giữa hai kiểu người trên), rắc rối xảy ra khi "kẻ lấy" mất kiên nhẫn. Họ muốn nhận được thù lao trước khi họ cung cấp dịch vụ mà họ gọi là "tình nguyện".

Nếu thật sự muốn làm điều gì đó cho bản thân mình, bạn nên đợi một thời gian dài trước khi gợi ý kinh doanh cũng với một ai đó trong tổ chức tình nguyện của mình.

Cách thức đúng đắn khi tham gia tình nguyện

Tham gia vào một tổ chức không vì lợi nhuận – từ những dự án dân sự lớn như United Way cho tới những hoạt động nhỏ như các nhóm kịch – vô cùng đơn giản. Thứ nhất, bạn chọn một công việc gần với lòng mình nhất. Thứ hai, bạn làm tình nguyện. Thứ ba, bạn làm việc hết sức mình. Tôi không quá nhấn mạnh vào mục cuối cùng. Chủ tịch hiệp hội từ thiện của các địa phương thường là nhà kinh doanh đứng đầu cả vùng. Trong kinh doanh hay trong từ thiện, những vị lãnh đạo này tìm kiếm kết quả chứ không phải lời hứa hẹn, và họ ghi nhớ (nếu không khen thưởng ngay) những ai cống hiến.

Hơn nữa, cách tốt nhất để nhận ra bản thân bạn như một người tình nguyện là quyên góp tiền. Nếu bạn có thể làm việc này bằng cách viết một tờ séc, xin chúc mừng! Một khả năng khác cũng tốt không kém là xác định những người hiến tặng tiềm năng và tổ chức các sự kiện để khiến họ mở hầu bao.

Đầu những năm 1960, tôi tham gia vào Phòng thương mại thanh niên của Cleveland và có thể bảo đảm sự có mặt của hai ngôi sao Gene Littler và Gary Player trong một sự kiện biểu diễn golf đem lại lợi ích đáng kể cho tổ chức. Sự kiện đó thành công cả về về mặt biểu diễn lẫn tài chính. Nó đem lại cho tổ chức một tầm nhìn mới chưa có tiền lệ về thể thao của địa phương và đặc biệt là quyên góp được tiền. Ngay lập tức, tôi được coi là người đã đem lại được điều gì đó cho tổ chức. Tôi là một người cho hơn là một "kẻ lấy". Mặc dù tôi chưa bao giờ làm ăn gì với quan hệ có được bên Phòng thương mại thanh niên nhưng tôi chắc chắn sẽ dễ dàng làm được nếu cần.

Bài học rút ra: đừng bắt đầu bán *sản phẩm hay dịch vụ của mình* trong một tổ chức từ thiện trừ khi bạn đã xây dựng được một số thành tựu đáng kể. Tôi ngưỡng mộ những người có thể tận dụng tình huống, sự hiểu biết sâu sắc và trực giác của mình để làm một giao dịch diễn ra theo ý của họ. Tuy nhiên, tôi không thích thấy ai đó cố gắng tận dụng để thu lợi khi họ chẳng làm gì để có được lợi thế đó.

VỚI NGƯỜI NHẬT, KHÔNG CHỈ LÀ KINH DOANH

Những năm gần đây, người ta đã không ngớt lời khen ngợi người Nhật về thiên tài công nghệ cao, kỹ năng quản lý và khả năng tạo động lực cho nhân viên. Nhưng khi các hoạt động tại Nhật của chúng tôi tăng trưởng mạnh mẽ mỗi năm và tôi ngày càng dành nhiều thời gian hơn ở đây, tôi càng thêm kinh ngạc trước những phẩm chất cá nhân của các doanh nhân Nhật Bản.

1. Lịch thiệp

Cho dù hoàn cảnh thay đổi như thế nào, một doanh nhân Nhật sẽ không bao giờ mất bình tĩnh. Người Nhật cũng thông minh như người Mỹ trong việc tạo ra những cách thức làm hỏng một giao dịch, nhưng không giống như người Mỹ, họ sẽ không bao giờ để giận dữ xen vào.

2. Kiên nhẫn

Tôi luôn tự hào khi không bao giờ áp đặt khung thời gian cho một cuộc giao dịch, nhưng người Nhật là bậc thầy về chuyện này. Họ hoàn toàn hài lòng khi chờ đợi hàng năm cho một giao dịch được hoàn thành hay một kế hoạch kinh doanh bắt đầu sinh lợi.

3. Tỉ mỉ

Người Nhật tỉ mỉ đến nỗi thỉnh thoảng khi chúng tôi cho phép họ sao chép một thiết kế – chẳng hạn một chiếc áo tennis hay một dụng cụ thể thao – họ thậm chí sẽ sao chép cả những sai sót không cố ý trên sản phẩm gốc. Về dài hạn, đây là phẩm chất tốt chứ không tồi.

4. Đúng giờ

Cũng giống như tính kiên nhẫn, người Nhật rất tôn trọng thời gian – của bạn cũng như của họ. Thói quen này khiến họ cảm thấy cảm thấy không thoải mái với sự chậm trễ hay sai hẹn.

5. Trung thành lâu dài

Các công ty Mỹ vẫn luôn cố gắng gây ấn tượng với phố Wall về thu nhập trong quý tiếp theo. Tuy nhiên thực tế sâu xa hơn thế. Các nhà quản lý Mỹ dường như nghĩ rằng họ có ít thời gian để ghi dấu ấn tại công ty mình, và nếu còn trẻ, họ sẽ dùng ảnh hưởng đó để được thăng chức hay tìm được một công việc tốt hơn ở một công ty khác lớn hơn. Về tổng thể, tôi nghĩ các nhà quản lý của các công ty đại chúng Mỹ có định hướng cá nhân hơn là định hướng công ty. Tất nhiên, điều này không phải lúc nào cũng xấu. Tôi ngưỡng mộ các công nhân viên Nhật Bản thể hiện mạnh mẽ định hướng công ty. Họ cam kết cả đời theo một người chủ. Mỗi khi đạt được thành công, họ sẽ ăn mừng trước hết cho công ty rồi mới đến bản thân.

6. Trung thực

Tôi nghĩ rằng mình nhận được báo cáo về sự không trung thực tại Nhật ít hơn bất kỳ nước nào khác mà chúng tôi đang hoạt động.

NĂM ĐẶC TRƯNG CỦA MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO

Ý tưởng tổng thể của sự thăng tiến là nhằm giúp bạn đạt được một vị trí lãnh đạo. Lãnh đạo người khác, ngược lại với đi theo họ, tất nhiên đòi hỏi một chuỗi năng lực hoàn toàn mới.

John Keegan, một sử gia quân đội Anh, tin rằng những đại tướng vĩ đại trên chiến trường như Alexander Đại Đế và Napoleon sở hữu năm đặc trưng của nghệ thuật lãnh đạo:

1. Họ cho binh lính thấy được họ quan tâm như thế nào;

2. Họ nói cho binh lính chính xác điều họ muốn;

3. Họ thuyết phục binh lính rằng họ sẽ được thưởng nếu chiến đấu và sẽ bị phạt nếu không làm vậy;

4. Họ biết khi nào cần tấn công;

5. Họ chia sẻ hiểm nguy với binh lính.

Với cách nhìn kinh doanh rất giống với chiến tranh, tôi nghĩ rằng Keegan nắm giữ chìa khóa cho các nhà quản lý đang khao khát trở thành lãnh đạo. Dưới đây là cách mà năm đặc trưng của Keegan có thể áp dụng vào kinh doanh:

1. Bạn phải thuyết phục nhân viên rằng bạn quan tâm đến họ

Điều này đòi hỏi hành động hơn là lời nói, bạn phải đối xử với người khác như những con người chứ không phải cỗ máy kiếm tiền.

Ở một cấp độ nào đó, việc này có thể là cho phép một nhân viên giỏi đi nghỉ với chi phí công ty chịu, hoặc đưa vợ đi cùng trong chuyến công tác, hoặc là cho mượn chiếc thuyền buồm vào kỳ nghỉ cuối tuần.

Ở một cấp độ khác, việc này có nghĩa là sự trung thành, kiên định, ngay cả khi phải đi ngược lại tình trạng kinh tế chung. Tôi nhớ vài năm trước, khi một CEO tôi biết phải trải qua thời kỳ khủng hoảng tinh giản nhân sự. Những nhân viên quản lý trẻ tuổi trong công ty ép anh ấy phải sa thải một vài nhân viên khác đã theo anh ngót nghét hai chục năm. Nhóm trẻ tuổi

lý luận rằng những năm tháng tốt đẹp nhất của những người đó đã qua và tiền trả lương cho họ nên để dành cho những việc khác có lợi hơn.

Anh bạn CEO biết rằng họ có thể đúng. Nhưng anh ấy không thể chấp nhận việc từ bỏ những đồng sự đã trung thành với mình ngần ấy năm. Anh ấy giữ họ lại và chèo lái qua cuộc khủng hoảng.

Tôi tin rằng với cách hành xử như vậy, anh ấy đã trở thành nhà lãnh đạo thật sự trong mắt nhóm trẻ tuổi.

2. Bạn phải có khả năng nói cho mọi người biết chính xác điều bạn muốn

Một nhà lãnh đạo luôn chỉ cho nhân viên bức tranh lớn: "Đây là chúng ta sau năm năm nữa".

Một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn sẽ nói tới chi tiết nhỏ. Những chi tiết rõ ràng, không phải "tầm nhìn", là thứ mà nhân viên luôn mang theo hàng ngày.

Ví dụ, gần đây, tôi gợi ý rằng, bộ phận golf xem xét việc ký hợp đồng với Dave Martz. Martz là tay golf đã không thắng trong vòng đấu đánh bóng dài. Các cú đánh của anh ấy dài nhưng cong. Tuy nhiên, tôi tin rằng mọi người tới xem biểu diễn hoặc đi nghỉ cùng công ty sẽ thích xem anh ấy đánh bóng.

Đó là chi tiết rất nhỏ trong tổng hòa các hoạt động của bộ phận golf nhưng khi bàn đến nó, tôi nghĩ rằng, sẽ gây ấn tượng về việc tôi quan tâm đến công việc ra sao hơn hàng tá lần diễn giải về bức tranh lớn. Nó cũng truyền tải đúng những gì tôi muốn.

3. Bạn phải làm cho nhân viên tin rằng họ sẽ được thưởng nếu họ chiến đấu và bị phạt nếu họ không làm như vậy

Trong đời sống quân ngũ, điều này hàm ý sự vinh danh và mề đay cho những cống hiến đặc biệt. Trong đời sống kinh doanh, nó hàm ý chức danh, lương thưởng và cảm giác họ được đối xử thống nhất và công bằng.

Những nhà lãnh đạo hiệu quả nhất hiếm khi khiến nhân viên ngạc nhiên vì sự thăng hay giáng chức. Nhân viên luôn được nhắc nhở điều gì được trông đợi từ họ và họ đang thực

hiện như thế nào. Không gì phản cảm và nghiệt ngã bằng việc để cho nhân viên làm việc suốt cả năm với suy nghĩ rằng mình đang làm rất tốt trong khi bạn thực tế cho rằng họ đang làm hỏng.

4. Bạn phải biết khi nào cần tấn công

Trong kinh doanh, điều này có nghĩa là xác định đúng thời điểm: khi nào bạn sử dụng cách thức mềm mỏng hay mạnh mẽ, khi nào bạn cần lấn át hay phòng thủ, khi nào bạn phải thật sự chú ý và khi nào bạn nên thư giãn?

Dấu hiệu chắc chắn nhất của một người lãnh đạo là khi họ có thể nói: "Làm việc này ngay!" và việc đó được hoàn thành.

Biết khi nào cần tấn công cũng là phẩm chất lãnh đạo dễ nhận thấy nhất từ nhân viên cấp dưới. Giống như ngoài trận chiến, khi một trung úy đề nghị tôi cho tấn công ngay vào sườn địch. Nếu tôi đồng ý và chúng tôi chiến thắng, người trung úy đó sẽ sớm trở thành đại úy.

5. Bạn phải cho nhân viên thấy được bạn chia sẻ với họ những hiểm nguy

Trong thuật ngữ quân sự, điều này có nghĩa là sự có mặt trên trận địa. Trong kinh doanh, nó hàm ý lãnh đạo bằng làm gương .

Bạn đã bao giờ để ý rằng những vị sếp đáng kính nhất là những người có thể làm bất cứ việc gì trong công ty – từ quản lý kho cho tới điều hành – và không hề ngại thể hiện chuyện đó? Khả năng ấy, không chỉ đòi hỏi phải mạo hiểm mà còn chính là sự tự dấn thân, là nguồn gốc quyền lực của họ.

Một trong những điều bất ngờ hơn tôi đã làm trong những năm đầu mới thành lập là đi cùng một nhân viên tới một công ty trong danh sách Fortune 500 và ra khỏi đó với hợp đồng tư vấn đầu tiên.

Tôi cho rằng ví dụ đầu tiên – khi mà tôi có thể cho đồng sự của mình thấy rằng bạn có thể bước vào văn phòng của ai đó, hỏi về đơn hàng và ra khỏi đó với một thương vụ hoàn thành – là một lý do khiến người nhân viên ấy thực hiện được rất nhiều hợp đồng sau này.

5. Tổ chức mọi việc

QUẢN LÝ THỜI GIAN ĐỂ TỐI ƯU LỊCH LÀM VIỆC THEO Ý BẠN

Nhìn chung, tôi thấy tất cả các nhà quản lý thành công đều thực hiện theo những nguyên tắc sơ đẳng để quản lý thời gian hiệu quả. Những nguyên tắc ấy thực tế rất đơn giản:

1. Có một hệ thống. Bất kỳ hệ thống nào;

2. Thực hiện theo hệ thống đó;

3. Ghi chép lại mọi việc.

Thật không may, thế giới này rất phức tạp và không phải lúc nào cũng tuân theo những nguyên tắc đơn giản của bạn. Sau đây là một số bài tập về quản lý thời gian mà tôi đã rèn luyện hết sức cẩn trọng, khiến thế giới phần nào đáp ứng được những đòi hỏi của tôi:

1. Yếu tố quyền lực

Tôi quen một nhà quản lý từng đánh giá quyền lực hay ưu thế đàm phán của công ty mình so với các công ty khác bằng việc ông ấy phải điều chỉnh lịch làm việc của mình theo họ hay họ phải chấp nhận lịch do ông ấy đặt ra. Không gì có thể khiến ông ấy thích thú khi khẳng định tầm quan trọng của bản thân bằng việc khiến những người khác phải thay đổi kế hoạch cho phù hợp với lịch làm việc của mình.

Tôi không chắc mình có đồng tình với thái độ của nhà quản lý đó hay không, nhưng tôi thấy được cách ông sử dụng yếu tố quyền lực. Bạn càng trung thực về khả năng ảnh hưởng của mình tới lịch làm việc của người khác và ngược lại là ảnh hưởng của họ tới lịch của bạn bao nhiêu, bạn càng có thể tổ chức công việc tốt bấy nhiêu. Mọi người thường xuyên tự đánh lừa về tính độc lập thật sự của mình và vì thế, có thể khiến thậm chí một hệ thống tổ chức đơn giản nhất cũng rơi vào hỗn loạn.

Khi tôi mới bắt đầu làm việc tại công ty luật Arter & Hadden ở Cleveland, thời gian chẳng bao giờ là của riêng tôi. Tôi không thể cho bạn biết tôi sẽ ở đâu trong hai tuần tới bởi vì bất

cứ lúc nào công ty cũng có thể phân công tôi thụ lý một sự vụ ở một thành phố mới nào đó. Tôi không tự huyễn hoặc và phải lên kế hoạch dựa trên tình trạng của mình.

Tương tự, sau đó vài năm, khi tôi làm việc cho Arnold Palmer và các khách hàng khác, lịch làm việc của tôi được xây dựng dựa trên nhu cầu của họ. Bởi vì chúng tôi đang theo đuổi một công việc kinh doanh luôn đột phá hàng ngày, tôi phải sẵn sàng đi bất cứ đâu ngay khi cần. Một khách hàng có thể thắng giải Masters bất cứ lúc nào và tôi phải khiến nó sinh lợi ngay tức khắc. Bạn sẽ không thể làm được như vậy nếu đã lên kế hoạch cho mình đi châu Âu hoặc ở lại Cleveland để làm một số việc ưu tiên.

Với những tiêu chuẩn của các nhà quản lý như trên, tôi giờ đã có quyền lực. Tôi đã có được sự vui thích khi có thể lên lịch họp nhiều hay ít tùy theo mình. Điều này không làm cho tôi tổ chức công việc tốt hơn khi tôi còn là chuyên viên cấp dưới tại Cleveland nhưng khiến tôi ít nhiều cảm thấy thoải mái hơn.

2. Lên lịch làm việc trước

Luôn biết được bạn sẽ đi đâu là lợi thế vô cùng lớn. Khả năng dứt khoát với ai đó muốn biết khi nào thì bạn và người đó có thể đi đến tiếng nói chung sẽ khiến bạn có vẻ chặt chẽ và có khả năng kiểm soát.

Tuy nhiên, bạn sẽ phải trả giá nếu tự khóa mình vào một thời gian biểu lập trước hàng tuần hay hàng tháng. Hoàn cảnh luôn thay đổi và bạn sẽ thấy mình đang mất thời gian cố gắng thoát khỏi hơn là dàn xếp được một tình huống.

Ví dụ năm 1987, tôi lên thời gian biểu đi Nhật sáu tháng một lần của mình vào tháng Tư khi tôi nghĩ rằng vợ tôi, Betsy Nagelsen, vào thời điểm đó sẽ tới tham gia một giải quần vợt. Thế nhưng, do thay đổi của giới quần vợt, Betsy phải đi thi đấu theo lịch thi đấu khác trong khi tôi đã bị đính chặt với thời gian biểu tại Nhật. Cuối cùng, tôi kết thúc chuyến đi Nhật mà không có vợ tôi và khi cô ấy tới Nhật, tôi đã không còn ở đó.

Tất nhiên, nếu tôi đợi đến phút cuối cùng để thu xếp chuyến đi, tôi chắc hẳn đã không thể gặp được một nửa số người mình cần gặp tại Nhật.

3. Hãy để ra những khoảng trống thời gian trong ngày

Các lãnh đạo, đặc biệt là khi họ mới trở thành nhân sự cấp cao, thường có những chú ý thiếu chính xác về các khoảng trống thời gian trong lịch làm việc một ngày. Họ cảm thấy rằng những giờ còn trống giống như dấu hiệu chứng tỏ họ chưa làm việc đủ hoặc họ đang bị tụt lại đằng sau. Tôi chứng kiến một vị giám đốc cảm thấy có lỗi khi có một khoảng trống trong thời gian biểu làm việc trên bàn.

Tôi nghĩ rằng mình cũng bận chẳng kém vị giám đốc nọ, nhưng chưa bao giờ thấy phải ngượng ngùng khi có những khoảng trống trong thời gian biểu của mình. Đó không phải là những dấu hiệu cho thấy tôi đang chậm lại mà ngược lại, chúng giúp tôi tăng tốc hơn.

Nếu bạn nhìn vào tập thời gian biểu tôi sử dụng để ghi chép công việc hàng ngày, bạn sẽ thấy có hai khoảng trống cần thiết trên mỗi trang: một là cuối buổi sáng, hai là giữa buổi chiều. Tôi dậy rất sớm và sử dụng thời gian từ 5-7 giờ sáng để viết lách, đọc các bản fax nhận được và xem xét công việc nội bộ công ty. Từ 10 giờ, tôi thường có một đến hai cuộc hội ý trên bàn ăn sáng và các cuộc họp khác.

Như vậy, thời gian dự phòng vào cuối buổi sáng và buổi chiều giúp tôi có cơ hội trao đổi qua điện thoại với người khác về những việc đã xảy ra trước đó hoặc để hẹn làm việc tùy theo lịch của người cần hẹn. Tôi cần những khoảng thời gian này để phản ứng hơn là kiến tạo. Tôi thấy rõ ràng rằng chúng đang thúc đẩy cá nhân tôi và công ty phát triển.

4. Vẽ sơ đồ cho tương lai gần

Vì phần lớn thời gian của tôi dành cho việc gặp gỡ mọi người nên quyết định gặp ai trong khoảng thời gian còn lại hết sức quan trọng với tôi. Tôi có phương pháp riêng cho việc này.

Lấy ví dụ, khi tôi chuẩn bị cho chuyến đi New York theo Giải quần vợt Mỹ mở rộng, tôi xác định sẽ phải gặp 45 người trong dịp này và có lẽ khoảng 20 người khác tôi cũng muốn gặp nếu có thời gian.

Tôi chia 45 người trên vào ba cấp độ ưu tiên. Nhóm A gồm 15 người ưu tiên nhất mà tôi cần gặp ngay khi họ có thể. Nhóm B có mức độ ưu tiên thấp hơn, nhưng tôi sẽ điều chỉnh kế

hoạch của mình phù hợp với lịch làm việc của họ. Nhóm C là nhóm ưu tiên tiếp theo gồm những người tôi muốn gặp nhưng nếu không gặp được thì cũng không có vấn đề gì nghiêm trọng.

Sau đó, tôi cố gắng lên lịch làm việc của mình theo những người nhóm A. Nếu là những người đã thân quen, tôi sẽ nhờ văn phòng gọi cho họ. Nếu là những người chưa quen lắm, tôi sẽ tự mình liên lạc với họ. Nếu năm trong số 15 người nhóm A không thu xếp được, tôi sẽ xếp họ vào mức độ ưu tiên cao hơn cho lần tới tôi đến New York. (Tôi không bỏ qua người nào chỉ vì chúng tôi không thể gặp được ở lần hẹn đầu tiên.)

Sau khi đã lên lịch xong với nhóm A, tôi làm tương tự với nhóm B và nhóm C và cuối cùng là với nhóm những người tôi muốn gặp nếu có thời gian và với các mối quan hệ xã giao. Nếu thư ký của tôi là người thu xếp cuộc gặp, tôi cũng sẽ phân cấp ưu tiên từ 1 đến 15 và chọn ra người nào tôi muốn cùng ăn trưa và ngày nào tôi được tự do.

(Một bí quyết nhỏ khi lên lịch làm việc: Khi thu xếp cuộc gặp với những người bận rộn, hãy luôn cho họ một vài lựa chọn và cẩn trọng nói: "Đây là ba giờ hẹn tốt nhất mà tôi có thể thu xếp được" hơn là "Đây là những giờ hẹn duy nhất tôi có thể thu xếp được". Nếu phía bên kia không chọn được giờ hẹn nào, bạn vẫn có thể liên lạc lại để đưa ra những giờ hẹn khác thay thế và đảm bảo sẽ có một cuộc gặp dù cho hai bên đều bận đến cỡ nào.)

Tôi đã sử dụng hệ thống ưu tiên ABC này nhiều năm nay. Nó thúc tôi tập trung vào ai và cái gì là quan trọng nhất trong thế giới công việc của tôi (điều mà nhiều người chưa từng bao giờ dành thời gian để làm). Quan trọng hơn, kiểm soát thời gian và phối hợp nhịp nhàng các mối quan hệ và cuộc gặp đan xen có tác động tích cực theo cấp số mũ đối với kết quả đạt được. Tổng thể kết quả chuyến đi New York của tôi thực tế lớn hơn nhiều tổng của từng phần trong đó.

MỘT TUẦN ĐIỂN HÌNH CỦA TÔI

Tôi rất thích thú khi ôn lại một tuần làm việc điển hình của mình. Tôi viết ra đây nhật trình của mình không phải để gây ấn tượng cho bạn với những cái tên, địa điểm hay với sự bận rộn của mình mà muốn rút ra một số bài học về tổ chức công việc.

Một tuần bắt đầu và kết thúc tại New York.

Chủ nhật, New York

08h00: Chuẩn bị ba giờ đồng hồ với các luật sư cung cấp lời khai cho vụ kiện Allegheny International, nơi tôi từng là giám đốc.

12h30: Gặp giám đốc phụ trách truyền hình quốc tế tại văn phòng New York để xem lại những tiến triển gần đây liên quan đến bản quyền truyền hình quốc tế đối với Giải bóng đá quốc gia (một khách hàng của chúng tôi).

15h00: Ghi chép với thư ký của tôi đến từ Cleveland.

19h00: Ăn tối với Pat Ryan, Tổng biên tập tạp chí Life và Ray Cave, Trưởng ban biên tập tạp chí *Time Inc.*, tại quán ăn *Italia Little Italy*.

Thứ hai, New York

05h15: Ghi chép.

07h15: Họp trên bàn ăn sáng tại Essex House giữa lãnh đạo công ty với quan chức của Hiệp hội Quần vợt Mỹ (USTA) về những tiến triển của truyền hình và marketing.

12h30: Ăn trưa với trưởng bộ phận quần vợt của công ty để cập nhật các hoạt động của khách hàng.

14h30: Thu xếp đồ đạc cho chuyến đi Stockholm.

15h30: Nghe báo cáo ngắn gọn của trưởng bộ phận xuất bản về bữa trưa cuối tuần với cựu thủ tướng Anh Edward Heath.

18h30: Tiếp ngài Massaki Morita, chủ tịch Sony tại Mỹ, và gia đình, sau đó cùng ăn tối tại công ty. Chúng tôi cùng đến xem trận chung kết giải quần vợt Nabisco Masters Tennis tại quảng trường Madison Square Garden, nơi Ivan Lendl đã hạ gục tay vợt Mats Wilander.

Thứ ba, New York – Stockholm

05h30: Ghi chép.

07h15: Làm việc với tin thư.

09h15: Walter Bingham của tạp chí Life phỏng vấn trong hai giờ đồng hồ về việc Thế vận hội sắp tới sẽ như thế nào. (Ý kiến của tôi: Thế vận hội hoàn toàn mở đối với cầu thủ chuyên nghiệp).

Buổi trưa: Mời Pete Rozelle và Val Pinchbeck của Liên đoàn bóng đá quốc gia ăn trưa để giới thiệu về kế hoạch truyền hình của chúng tôi tại châu Âu.

15h45: Gặp gỡ lãnh đạo của Sony.

16h15: Đón tiếp buổi đến thăm xã giao của George Allen, nguyên huấn luyện viên đội Washington Redskins và là chủ tịch Hội đồng cố vấn cho Tổng thống về thể dục thể thao.

17h00: Bay cùng vợ, Betsy, tới Stockholm qua Copenhagen, dự Lễ trao giải Nobel (một khách hàng của chúng tôi).

Thứ tư, Stockholm

Buổi trưa: Tới khách sạn Grand. Chợp mắt.

15h:00: Dự tiệc chiêu đãi chúc mừng những người được nhận giải Nobel tại Học viện Thụy Điển.

17h00: Dự tiệc chiêu đãi khai trương văn phòng tại Stockholm.

19h00: Baron Stig Ramel, Giám đốc Quỹ Nobel, mời ăn tối.

Thứ năm, Stockholm

Chen chúc trong các cửa hàng Giáng sinh, thăm văn phòng tại Stockholm lần đầu tiên, ăn trưa với vợ tôi và gặp nhanh Gerard Smith, chủ biên tạp chí *Newsweek*, về Hiệp hội Newsweek-Nobel và việc quảng cáo thương mại của họ.

16h00 – 23h00: Dự Lễ trao giải Nobel tại Nhà hát Stockholm và sau đó là tiệc và khiêu vũ tại Tòa thị chính. Diện kiến Vua và Hoàng hậu Thụy Điển. Lần đầu tiên tôi mặc áo đuôi tôm và thắt cà vạt trắng.

Nửa đêm: Gặp gỡ Caterina Lindqvist, khách hàng quần vợt hàng đầu của Thụy Điển, và chồng sắp cưới của cô, một trong những lãnh đạo cấp cao của chúng tôi ở châu Âu.

Thứ sáu, Stockholm – London

07h00: Đáp chuyến bay sớm đi London.

Buổi trưa: Tiệc trưa tại văn phòng London với quan chức Liên minh Truyền hình châu Âu (EBU) bàn về tương lai bản quyền truyền hình đối với nhiều tài sản thể thao.

14h00: Lái xe tới họp với Hội đồng Wimbledon.

17h00: Trở về gặp Michael Grade, từng đứng đầu đài BBC, cho một cuộc trao đổi thú vị về vị trí mới của ông với vai trò là Chủ tịch Kênh 4 của Anh.

19h00: Tổ chức tiệc mừng sinh nhật thứ 30 cho Breck, con trai tôi, tại nhà hàng Voi Trắng.

Thứ bảy, London – New York

06h00: Ghi chép.

08h30: Nguyệt san *Golf Monthly* phỏng vấn về tình hình môn thể thao golf.

11h00: ITV News phỏng vấn về hình ảnh trước công chúng của gia đình hoàng gia.

11h30: Lái xe tới Salisbury dùng bữa trưa tại nhà Edward Heath.

16h30: Họp lãnh đạo tại văn phòng London về các hoạt động của chúng tôi tại châu Âu.

19h00: Đáp máy bay Concord đi New York.

20h00: Thưởng thức pizza với vợ tôi tại bờ Đông Manhattan.

Điều làm tôi thấy quan tâm nhất đối với tuần này là tôi đã không hoàn thành một thương vụ nào hoặc thật sự bán được một thứ gì. Tuy nhiên, tôi nhận thấy tuần nào tôi có thể làm việc với các khách hàng như Wimbledon, NFL, USTA, Quỹ Nobel, Sony và tạp chí Newsweek đều rất có hiệu quả.

Đây là một tuần mà bạn gieo mầm cho những thành công thậm chí lớn hơn. Tôi cũng lưu ý vài điểm đối với tốc độ làm việc của bạn, gặt hái may mắn và gây ảnh hưởng tới người khác.

Tốc độ

Không phải tuần nào của tôi cũng bắt buộc phải có những ngày làm việc 18 tiếng với những cuộc gặp gỡ cấp cao. Tôi điều chỉnh tốc độ của mình trong suốt 12 tháng.

Trong một năm tiêu biểu, tôi sẽ có 7 - 8 giai đoạn ba tuần vô cùng bận rộn, trong đó, tôi cố gắng phá "kỷ lục" của chính mình (giống như một nhà vô địch luôn đạt phong độ tốt nhất trong các giải thi đấu). Tôi lập kế hoạch theo cách như vậy và sẵn sàng dốc cạn sức vào cuối mỗi ngày.

Sau đó, tôi làm việc chậm lại hoặc đi nghỉ đâu đó ngắn ngày – vừa để tự thưởng cho mình vì đã làm việc chăm chỉ, vừa để nhắc nhở mình rằng không thể làm việc liên tục không ngừng với phong độ tốt nhất từ tuần này qua tuần khác được.

May mắn

Một trong điểm đáng chú ý trong chuyến đi Stockholm của tôi là cuộc gặp với tổng giám đốc của một công ty đa quốc gia lớn, người mà chúng tôi cần tạo dựng quan hệ kinh doanh. Trong cuộc trò chuyện ngắn với vị CEO, tôi nghĩ rằng tôi đã làm tốt hơn những gì nhân viên của mình đã làm trong suốt 15 năm gõ cửa công ty của ông.

Tôi cũng không chắc liệu đó là do may mắn hay là do kỹ năng. Thế nhưng, nhiều năm qua, thời gian biểu bận rộn của tôi đã dạy cho tôi rằng việc thể hiện mình chiếm 90% trong việc bán hàng và càng đi nhiều, tôi càng gặp được nhiều may mắn.

Tác động tới lịch làm việc của người khác

Tuần làm việc trôi qua như bộ máy của chiếc đồng hồ bởi vì tôi đã lập kế hoạch tốt và phải nói rằng tôi đang ở vào thời điểm có thể tác động tới lịch làm việc của người khác hơn là họ có thể thay đổi lịch làm việc của tôi.

Không phải lúc nào cũng như vậy nhưng sự nghiệp của mỗi người sẽ có một thời điểm mà vị trí của họ thay đổi. Đột nhiên, bạn không còn là "chàng trai trẻ tốt bụng" cứ phải giành nhau gặp sếp và cuối cùng, phải trả lời những câu hỏi đại loại "Cậu là ai?" hay "Việc này để làm gì?" Mọi người sẽ mong muốn gặp bạn hơn. Mời bạn đi ăn trưa. Hẹn gặp bạn vào dịp mà bạn chưa từng dám nghĩ.

Đây là quá trình phát triển tinh vi mà ít người nhận thấy. Thế nhưng, nhận biết khả năng gây ảnh hưởng của mình đang tăng lên như thế nào và sử dụng được khả năng ấy là một trong những công cụ quản lý thời gian tốt nhất mà bạn có.

NHỮNG QUẢ BOM HẸN GIỜ CÓ THỂ LÀM NỔ TUNG MỘT NGÀY ĐÃ SẮP XẾP KỸ LƯỠNG

Tôi làm việc bắt đầu từ tập thời gian biểu của mình với mỗi trang dành cho một ngày và với một dòng kẻ dọc xuống ở chính giữa. "Người cần gặp" được ghi bên trái, "việc cần làm" được ghi sang bên phải. Tôi cũng luôn mang theo tập giấy nhắn để có thể ghi nhanh thông tin cho những người tôi hay gặp và cũng để ghi lại thông tin rồi sau đó chọn lọc và chuyển sang sổ thời gian biểu của mình.

Xin lưu ý rằng, không phải cả thế giới đều nên theo cách quản lý thời gian của tôi. Cách của tôi chưa chắc đã hợp với bạn. Tuy vậy, tôi chưa bao giờ gặp một doanh nhân thành đạt nào lại không sử dụng một hệ thống sắp xếp cá nhân nào đó.

Thế nhưng, mọi hệ thống trên thế giới sẽ chẳng giúp bạn làm việc có tổ chức hơn nếu bạn không hiểu biết về những quả bom hẹn giờ bé nhỏ – những ảo tưởng mà bạn và những người khác tự đưa vào trong hệ thống của mình – làm phương hại một ngày đã được sắp xếp kỹ lưỡng.

Tận hưởng những nhiệm vụ dễ dàng

Nếu bạn có 11 việc cần hoàn thành trong ngày – trong đó có tám việc bạn biết chắc chắn cần bao nhiêu thời gian, hai việc bạn nghĩ là bạn biết và một việc bạn không chắc chắn bởi nó có thể đòi hỏi dành hết thời gian – bạn sẽ thực hiện việc gì trước?

Nhiều người làm việc cuối cùng trước và không hoàn thành được việc gì. (Có thể họ chỉ coi những thử thách không có hồi kết – trái ngược với những thử thách có thể đạt được - mới đáng để họ dành thời gian.) Còn tôi, tôi luôn cố gắng hoàn thành tám nhiệm vụ có thể đạt được trước. Nó tạo cho tôi cảm giác hài lòng khi hoàn thành và có đà thực hiện phần khó khăn hơn trong lịch làm việc của mình. Đối với tôi, những nhiệm vụ dễ là dành để tận hưởng chứ không phải để bỏ qua hay mặc nhiên thừa nhận.

Lập kế hoạch lùi lại để tiếp tục tiến lên

Việc đúng giờ với tôi không phải là chuyện sống còn. Tuy nhiên, tôi tự hào vì mình luôn biết được cần bao nhiêu thời gian để hoàn thành công việc. Tôi tư duy và thực hiện việc lập ngân sách thời gian cho mình giống như các ngân sách tài chính cho các dự án.

Tôi áp dụng điều này thậm chí cho những chi tiết nhỏ nhất. Ví dụ, nếu tôi có buổi họp sáng sớm với ai đó tại văn phòng lúc 8 giờ, tôi sẽ không ngủ dậy như bình thường.

Giống như hầu hết mọi người, tôi có một thời gian biểu buổi sáng khá dễ dự đoán với những công việc cần thiết và những phần thưởng dễ chịu. Ví dụ, tôi biết mình cần 30 phút để mặc quần áo và 10 phút để tới văn phòng. Nhưng tôi cũng cần 15 phút tập thể dục, 20 phút để đọc giấy tờ, 10 phút để đọc các bản fax mới tới trong đêm, 30 phút viết lách và 5 phút để suy nghĩ về buổi họp lúc 8 giờ.

Hai tiếng đồng hồ lùi lại đó cho tôi biết rằng mình không thể dậy sau 6 giờ. Bắt đầu một ngày muộn nghĩa là tôi phải hy sinh một thứ nào đó, thường là một hoặc là một số những phần thưởng của mình. Không thể để sự mất mát này bắt đầu ngày mới.

Đừng trở thành người hùng thời gian hay còn gọi là nạn nhân của người hùng

Nhiều người muốn trở thành người hùng thời gian. Họ luôn cố gắng làm quá nhiều trong những khoảng thời gian quá ngắn ngủi, kiểu như nỗ lực quả cảm thực hiện công việc của hai

giờ đồng hồ chỉ trong một giờ – có thể thấy trước là thất bại – và coi như vậy là anh hùng. Không phải vậy. Kiểu người như vậy có thể phá hỏng thời gian biểu của bạn. Họ sẽ luôn chạy đằng sau làm bạn phải trả giá.

Bạn có hay gặp những người hẹn bạn vào lúc 6 giờ chiều sau giờ làm việc nhưng trước hết họ phải gọi hai cú điện thoại và tạt vào đôi ba chỗ trên phố để rồi sau đó, đúng như bạn lo ngại, họ sẽ có mặt vào lúc 7 giờ?

Trước khi có nguy cơ trở thành nạn nhân của một người tổ chức tồi, tôi sẽ nhẩm tính thời gian và bảo anh ta rằng: "Đợi chút, làm thế nào anh có thể hoàn thành mọi việc vào lúc 6 giờ? Sao anh không hoàn thành mọi việc trước rồi hẹn gặp tôi vào lúc 7 giờ? Đâu cần phải biến cả hai chúng ta thành kẻ dại dột?"

Trong cuộc sống đôi lúc khó tránh khỏi sự thất vọng nặng nề và kế hoạch bị đổ vỡ. Chẳng hạn, mọi người thường hay hủy bỏ cuộc hẹn. Tuy nhiên, nếu bạn tìm thấy cho mình một khuôn mẫu hủy bỏ cuộc hẹn đối với một số người nhất định nào đó, bạn cũng sẽ thất bại như họ.

Người ta hủy bỏ cuộc hẹn thường vì hai lý do: (1) Có việc gì khác xảy đến, trong trường hợp này, bạn không nên để họ đi mà chưa có lịch hẹn mới; hoặc (2) Điều quan trọng với bạn lại không quan trọng với họ, trong trường hợp này, bạn sẽ chỉ phí phạm thời gian hoặc là sẽ mất rất nhiều công sức để bán được hàng.

Ưu tiên cho các cuộc điện thoại

Hãy thử nghiệm điều này trong một ngày. Giới hạn mọi cuộc gọi không quá năm phút cho dù đó là ai. Bạn sẽ thấy ngạc nhiên việc này khiến cách bạn gọi trở nên tập trung rõ nét như thế nào và bạn học được điều gì từ cách thức người khác nói chuyện qua điện thoại.

Trên điện thoại, có người nhanh nhẩu, có người lại thong thả. Vì vậy, tôi dành nhiều thời gian suy nghĩ về thứ tự các cuộc gọi sẽ thực hiện.

Nếu có 30 phút cho bảy cuộc gọi trong đó có sáu cuộc gọi có thể hoàn thành trong hai phút mỗi cuộc và một cuộc có khả năng khá dông dài, bạn nên dành cuộc gọi dài hơi cuối cùng,

sau khi hoàn thành sáu cuộc gọi ngắn kia. Làm như vậy sẽ đỡ hơn khi thực hiện một cuộc gọi mà trong lòng phải tự hỏi mình sẽ thực hiện sáu cuộc gọi tiếp theo như thế nào trong nửa giờ đồng hồ nữa.

Danh mục công việc lý tưởng

Tôi thích lập danh mục không phải bởi tôi cần tự nhắc nhở rằng mình bận. Tôi đơn giản chỉ muốn tận hưởng sự thỏa mãn khi gạch đi những công việc đã được hoàn thành.

Đối với tôi, dấu hiệu của một nhân viên có tổ chức không phải là bao nhiêu dự án anh ta có thể liệt kê ra trong một danh mục công việc – như thể đó là biểu tượng thể hiện sự quan trọng của anh ta – mà là bao nhiêu đầu mục đã được gạch chéo hoàn thành khi gấp sổ vào. Khó có thể đọc được danh mục công việc lý tưởng của tôi vào cuối ngày.

KIỂM SOÁT “THỜI GIAN CHUYỂN TIẾP”

Hầu hết nhân viên bán hàng đều đồng ý rằng không có yếu tố nào trong cuộc sống quan trọng hơn thời gian. Yếu tố duy nhất có số lượng giới hạn.

Những người thường xuyên làm việc với tôi biết rằng tôi có ý thức cao độ về thời gian và việc tối đa hóa 168 giờ mỗi tuần là điều được tôi ưu tiên nhất.

Tuy nhiên, tôi không cho rằng mình là tù nhân của thời gian. Chẳng hạn, tôi không vội vã kết thúc một cuộc đàm phán tế nhị kéo dài hơn dự tính chỉ đơn giản bởi muốn tiết kiệm năm phút trong lịch làm việc của mình. Năm phút nếu chỉ là một lượng thời gian độc lập thì chẳng quan trọng lắm.

Nhưng nếu bạn có thể tiết kiệm 12 lần năm phút một ngày tức là bạn đã tiết kiệm được một giờ. Một giờ đáng để bạn làm một thứ gì đó. Bạn có thể đi bộ hoặc chơi với bọn trẻ, tranh thủ ngủ trưa hoặc đọc sách.

Có rất nhiều khoảng thời gian trong ngày bị lãng phí. Nhưng theo tôi, cay đắng nhất là những khoảng thời gian tôi gọi là “thời gian chuyển tiếp” – là khoảng thời gian giữa điểm kết thúc của giao dịch trước và điểm bắt đầu của giao dịch tiếp theo. Thời gian khi tôi và đối

tác hoàn thành công việc giữa hai bên và mất một khoảng thời gian để quên đi sự có mặt của mỗi bên.

Trong các sự kiện đông người, thời gian chuyển tiếp hoàn toàn giống như một thứ nghi thức. Không biết đã bao lần bạn nhìn thấy mọi người (a) quyết định ra về, (b) đi qua một phòng khác, (c) dừng lại và tán gẫu, (d) tha thẩn gần cửa, (e) hẹn gặp lại sớm và sau đó (f) lại nhắc lại lời hẹn cạnh ô tô? Khoảng thời gian giữa lúc mọi người nghĩ “buổi tối tuyệt vời đã kết thúc” với việc mọi người lên xe trở về nhà có thể mất khoảng 20 đến 30 phút.

Tất nhiên đó là những giây phút tận hưởng cuộc sống thư thái (cũng là phần thưởng cho việc tổ chức tốt công việc của bạn). Thế nhưng nếu bạn cứ để kệ nó như vậy, có thể có tới cả chục những khoảng thời gian “thư thái” tương tự ấy trong một ngày làm việc và những giờ phút bị đánh cắp quả thật rất khó lấy lại được.

Nhận biết giá trị của thời gian chuyển tiếp mới chỉ là một nửa của trận chiến. Nửa còn lại là làm thế nào để kín đáo đánh lừa những người đang lạm dụng khoảng thời gian này mà không quá thô lỗ.

Tình huống đơn giản nhất là khi một ai khác có việc phải làm và nói với bạn rằng anh ta chỉ có nửa tiếng đồng hồ dành cho bạn. Khi anh ta đang lãng phí 30 phút, tôi sẽ nói: “Rất tiếc vì anh chỉ có nửa tiếng để gặp tôi nhưng tôi đã chuẩn bị cuộc hẹn khác sau anh.” Không thể tha thứ việc tiêu phí thời gian với những người cho rằng họ bận hơn bạn.

Tình huống tốt nhất tất nhiên là khi một cuộc gặp 30 phút có thể được giải quyết chỉ trong 15 phút. Nếu có ai đó tặng tôi món quà thời gian, tôi sẽ không dành 15 phút dư đó cho việc cảm ơn người tặng. Tôi sẽ thể hiện sự biết ơn và để anh ta đi thoải mái.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ QUA ĐƯỢC CỬA ẢI CỦA NHỮNG CÔ THƯ KÝ KHÓ TÍNH

Tôi vẫn luôn gặp phải những người thư ký không báo cho sếp của mình biết về những cuộc gọi. Có lẽ họ muốn khẳng định cái tôi của mình bằng cách kiểm soát lịch làm việc của sếp. Cũng có lẽ họ tin rằng cô lập sếp của mình chứng tỏ họ trung thành và làm việc hiệu quả. Và cũng có lẽ họ tin rằng mình biết tất cả.

Tôi không chắc vấn đề của họ là gì nhưng, trừ khi trực giác của họ cũng tốt như của sếp (nếu vậy thì họ ngồi nhầm chỗ mất rồi), tôi đánh cuộc rằng họ đã đánh mất hai cơ hội cho mỗi cuộc gọi bị họ chặn lại. Lòng trung thành nhầm chỗ ấy không chỉ gây tổn thất cho sếp của họ mà còn làm cho những người gọi tới tức điên lên.

Với kinh nghiệm nhiều năm, cách thức tốt nhất để vượt qua được cửa ải của những người thư ký quá khó tính là (a) công nhận vai trò "gác cổng" của họ và (b) đặt họ vào vị trí "đồng phạm" trong "âm mưu" tiếp cận sếp của mình. Không may, tính cách cẩn thận một cách ngoan cố mà đôi khi ta gặp phải lại không dễ gì thao túng. Để tránh được họ đòi hỏi bạn đọc phải có những chiến thuật xông xáo hơn. Ví dụ:

1. Gọi tới nhà sếp

Từng có một tình huống thế này, do quan hệ của mình, tôi biết rằng một vị CEO bận rộn sẽ nói chuyện với tôi. Thế nhưng, thư ký của ông ấy làm chúng tôi không thể gặp được nhau. Cô ta nói với tôi: "Ông ấy đã kín lịch trong vòng ít nhất ba tuần tới."

Thế là tôi gọi điện tới nhà sếp của cô ta đêm đó. Hóa ra, ông ấy rất vui mừng khi nghe điện của tôi và thậm chí còn vui hơn khi biết lý do tôi gọi đến. "Tuyệt quá, tuần sau khi nào thì chúng ta cùng ăn trưa được?" ông ấy hỏi như vậy.

Tôi vẫn luôn thắc mắc tại sao các doanh nhân thông minh khác không gọi tới nhà của các vị sếp. Tôi không tự tạo một thói quen như vậy, nhưng nếu bạn có cơ hội đặc biệt để nói chuyện, thiện chí của bạn sẽ được nhìn nhận là đặc biệt chứ không phải là sự xâm phạm.

2. Thông qua vị chủ tịch

Đôi khi việc gọi cho chủ tịch là cách thức duy nhất để qua được người thư ký quá cẩn tắc. Việc này giống như khi một công dân đang giận dữ gọi điện tới Nhà trắng để phàn nàn về dịch vụ thư tín kém chất lượng bỗng bất ngờ được nối máy trực tiếp tới Tổng thống.

Trớ trêu rằng gặp được chủ tịch của một công ty qua điện thoại lại thường nhanh hơn một giám đốc cấp trung. Không phải vì vị chủ tịch chẳng có việc gì để làm mà bởi vì ông ấy – và

thư ký của ông ấy – thường có nhận thức tốt hơn về giá trị của các cuộc gọi nhất định. (Đó cũng là một lý do khiến ông ấy trở thành chủ tịch.)

Khi Dennis Conner, nhà vô địch thuyền buồm và là khách hàng của chúng tôi, tới thăm văn phòng tại New York không lâu sau khi anh giành được chiến thắng tại Cúp Mỹ năm 1987 (America's Cup), anh ấy muốn gọi cho giám đốc marketing của một công ty trong danh sách *Fortune 500* . Conner gặp phải người thư ký cho biết rằng giám đốc marketing đang bận họp và được mời để lại lời nhắn. Dennis cho biết danh tính của mình và nói rằng anh sẽ chỉ còn ở số điện thoại của chúng tôi trong vòng 30 phút. Chẳng có ai gọi tới trong 25 phút sau.

Dennis vốn có bản năng của một nhà vô địch cần đạt được kết quả ngay. Thế là anh gọi điện cho vị chủ tịch của công ty nọ. Người thư ký của chủ tịch nghe máy và ngay sau khi cho biết danh tính, Dennis lập tức gặp vị chủ tịch ở đầu dây bên kia vui vẻ: "Chào anh, khỏe không? Chúc mừng vì chiến thắng ở Australia. Tôi sẵn lòng nghe anh nói đây."

"Vâng," Dennis nói, "tôi nghĩ rằng mình có nhiều ý tưởng tốt cho công ty ông. Vấn đề là tôi muốn gặp người của ông mà không thể được nối máy."

"Anh chờ một chút thôi," vị chủ tịch trả lời. Chỉ trong vòng 30 giây sau, giám đốc marketing đã tiếp chuyện Dennis.

Hiển nhiên là danh tiếng của Dennis Conner đã giúp anh trong tình huống trên. Tuy nhiên, cho dù bỏ qua yếu tố ấy, hầu hết các vị chủ tịch mà tôi biết đều sẽ làm tương tự dù là ai gọi tới.

"ĐỘT KÍCH" NHỮNG NGƯỜI QUÁ BẬN RỘN

Một trong những thay đổi lớn nhất trong những năm gần đây về quản lý thời gian cá nhân là việc những người ra quyết định ngày nay đang thiết lập thời gian biểu như thế nào.

Năm năm trước, các nhân viên cấp cao (những người có thể tự chủ về thời gian biểu của mình) hiếm khi khóa lịch của mình trước quá ba đến bốn tháng. Nếu tôi muốn gặp chủ tịch một tập đoàn lớn vào tháng Tư, tôi từng có thể lấy lịch hẹn khá dễ dàng bằng cách gọi điện từ tháng Hai hoặc tháng Ba. Thế nhưng bây giờ, có lẽ tôi phải lấy lịch hẹn trước cả năm trời.

Tôi đặc biệt không thoải mái đối với sự thay đổi ấy, thế nhưng, đó là cuộc sống. Cuộc sống làm việc phức tạp hơn là điều mà tôi phải tự thích nghi.

Điều tôi muốn nói là: hầu hết mọi người không thích nghi. Hoặc bởi họ không nhận thấy cách thức mới của những nhân viên siêu bận rộn hoặc họ không thông minh cho lắm để biến cách thức mới ấy trở nên có lợi cho thời gian biểu của mình. Có 3 gợi ý như sau:

1. Hẹn trước thật sớm

Cách dễ nhất để mọi người theo thời gian biểu của mình là hẹn trước họ thật sớm.

Một người bạn của tôi (một trong những người bận bịu nhất mà tôi từng biết) được mời tham gia một chuyến đi cao cấp vào rừng rậm Venezuela. Bình thường, đây là loại sự kiện bạn tôi thường lịch sự khước từ. Thế nhưng, người tổ chức chuyến đi đã rất khôn ngoan khi gửi lời mời trước 18 tháng – thời gian thậm chí đủ cho người đứng đầu nhà nước có thể thu xếp lịch.

Đối với bạn tôi, 18 tháng vẫn còn khá xa và không có rủi ro gì nên anh đã đồng ý. Có thể thấy trước rằng, khi thời gian của chuyến đi đang tới gần, người bạn bận bịu của tôi lại đắn đo với cam kết của mình. Tất nhiên, uy tín không cho phép anh nuốt lời, nhưng nếu người tổ chức bây giờ mới mời anh, tôi nghĩ rằng anh sẽ có lý do để không tham gia.

2. Hẹn mọi người vào "mùa thấp điểm"

Tất cả mọi người đều có "mùa thấp điểm" – thời gian họ không quá bận trong năm.

Đối với công việc làm đại diện cho các vận động viên, mùa thấp điểm của chúng tôi khá rõ ràng. Nếu bạn muốn tìm cách tổ chức một số hoạt động ngoài thi đấu với Herschel Walker, lịch của bạn nên rơi vào giữa tháng Hai và tháng Bảy, khi Herschel không chơi bóng. Với các cầu thủ bóng chày cũng như vậy. Họ có thể diễn thuyết, đi điều trị hay mở nhà hàng vào khoảng giữa tháng Mười và tháng Ba.

Mùa thấp điểm trong công việc không phải lúc nào cũng rõ ràng. Tuy nhiên, mọi người luôn có những quỹ thời gian không hoạt động gì mà bạn có thể tận dụng.

Chẳng hạn, New York được coi là thành phố ma trong suốt tháng Tám. Mọi người đều đi nghỉ hoặc tranh thủ kéo dài ngày nghỉ cuối tuần hoặc không làm việc cho tới tận tháng Chín bằng câu nói: “Sao chúng ta không gặp nhau sau ngày Lễ lao động ?”

Thế nhưng trong hơn chục năm qua, thời gian bận bịu nhất và hiệu quả nhất của tôi tại New York chính là hai tuần trước ngày Lễ lao động. Tôi có mặt tại thành phố cho Giải quần vợt Mỹ mở rộng và hầu như gặp được tất cả những người cần hoặc muốn gặp bởi theo như tôi biết thì chẳng có ai khác gọi cho họ.

3. Để họ tự ấn định lịch hẹn

Nếu bạn từng lên lịch một buổi gặp hoặc một hội thảo chung cho hai tới ba nhân vật siêu bận, bạn có thể thấy được khó khăn không chỉ trong việc khiến họ đồng ý tham dự mà còn trong việc thống nhất được lịch hẹn. Giải pháp của chúng tôi là để cho một trong số những người chủ chốt ấn định lịch hẹn.

Chúng tôi sẽ nói: “Chúng tôi đang cố gắng tập hợp một số vị lãnh đạo trong ngành tới dự Hội thảo tại Scotland trong năm 2010. Vì ông là nhân vật chính, ngày nào sẽ phù hợp với ông nhất?”

Chìa khóa ở đây là hãy dành cho người bận bịu ấy nguyên cả một năm để lựa chọn – ở đây ví dụ là năm 2010.

(Cách tiếp cận này còn có thêm ưu thế là có thể “khóa” được người đó vào ngày ấn định – vì bạn đã điều chỉnh theo lịch của họ. Chỉ có người ít học mới nuốt lời sau khi bạn đã phải điều chỉnh lịch trình của mình theo người đó.)

Logic này cũng áp dụng khi lên lịch cho các cuộc gọi bán hàng tới những người bận rộn. Đừng ép họ phải theo lịch của mình. Hãy điều chỉnh theo thời gian biểu của họ và chốt được lịch.

Thật không may, hầu hết mọi người đều làm không đúng cách.

Nếu họ chuẩn bị đi công tác tại Los Angeles chẳng hạn, họ hẹn một khách hàng tiềm năng: "Tôi sẽ gọi anh khi tôi tới nơi". Như vậy quá mơ hồ. Khi họ tới nơi và gọi điện, vị khách hàng tiềm năng hoặc sẽ bận, hoặc vắng mặt và họ sẽ không thể có được cuộc gặp.

Cách làm đúng là gọi điện và nói: "Tôi dự định sẽ đi California vào mùa xuân tới và tôi muốn gặp anh khi tôi tới đó. Tuần nào sẽ phù hợp nhất với anh?" Cách này sẽ ép họ phải ấn định ngày và đủ xa để có thể chốt được lịch hẹn.

CÁC HỒ SƠ "NÓI CHUYỆN" NÓI VỚI TÔI VÀ NHÂN VIÊN CỦA TÔI ĐIỀU GÌ

Ngay từ khi tổ chức của chúng tôi vượt quá năm người, tôi đã lưu giữ các hồ sơ mà tôi gọi là hồ sơ

"nói chuyện" của từng nhân viên. Hiện nay, chúng tôi có hàng trăm hồ sơ như thế ở hơn một tá thành phố.

Tôi gần như cho mọi tài liệu gửi tới hoặc gửi từ hoặc về nhân viên đó vào một hồ sơ và lưu giữ chúng. Có những tài liệu từ tận những năm 1970. Mỗi khi cần gặp nhân viên, tôi lại xem lại hồ sơ "nói chuyện" của họ để làm mới cả hai.

Thường thì phản ứng chung của các nhân viên là: "Không thể tin được là anh vẫn còn giữ!" Và họ đã nói đúng. Hầu hết các tài liệu không có liên quan hoặc không có ích. Thế nhưng, giống như xem lại album ảnh của gia đình, bạn sẽ gợi nhớ lại ký ức và đôi khi là những ý tưởng có thể phù hợp cho hiện tại hơn là trước kia.

Chẳng hạn, nếu một nhân viên nói: "Mark, hãy để tôi lo việc này. Tôi hứa chúng ta sẽ thu được lợi nhuận hai triệu đô-la trong vòng hai năm." Tôi sẽ lưu giữ ghi chú này hơn là dựa vào trí nhớ của mình trong hai năm tiếp theo. Tương tự, nếu tôi nhờ ai đó làm việc gì, tôi sẽ lưu yêu cầu đó trong hồ sơ "nói chuyện".

Tôi nghĩ rằng, điều này đã giúp tôi thấu hiểu chi tiết về một trong những điểm khó chịu nhất trong việc kinh doanh – đó là cảm giác "lắm mối tối nằm không". Tôi từng cho rằng hiện tượng ấy chỉ diễn ra trong các công ty nhỏ mà ở đó có quá ít người nhưng lại phải cáng đáng

quá nhiều dự án. Nhưng khi nhân sự của chúng tôi lên tới 800 người, tôi mới thấm thía rằng, càng mở rộng lại càng có nhiều "mối" hơn.

Khi cấp quản lý của một công ty tăng lên và trách nhiệm của mỗi nhân viên cấp cao trở nên hẹp và chuyên sâu hơn, đó là lúc các dự án mới và chưa được xác định bị bỏ quên. Vì một lý do nào đó, mọi người nghĩ rằng "người khác" đang lo việc đó rồi. Các hồ sơ "nói chuyện" ít nhất cũng giúp tôi xem lại những việc mà không có ai khác động đến.

Tôi đã tích hợp hồ sơ "nói chuyện" vào hệ thống ghi chép và quản lý thời gian của mình. Tôi sẽ có đủ thông tin cần thiết cho bất cứ buổi họp nào khi kết hợp sổ lịch trình với hồ sơ "nói chuyện".

Tôi thậm chí như được chuẩn bị sẵn ngay cả khi có ai đó xuất hiện mà không báo trước. Chẳng hạn, khi có nhân viên cấp cao nói: "Tôi cần phải gặp anh," tôi sẽ lấy hồ sơ "nói chuyện" của anh ta và nói: "Đợi một chút, tôi cũng có việc cần bàn với anh."

Hệ thống thực tế không quá cồng kềnh. Tuy nhiên, sau nhiều năm, các tập hồ sơ dành cho các cán bộ cấp cao trở nên quá dầy khiến tôi phải chia thành một phần lớn các hồ sơ cũ và một phần nhỏ các hồ sơ gần nhất.

Tôi không biết có vị CEO làm giống như mình hay không nhưng trong công ty tôi, cách làm này cũng có ảnh hưởng nhất định. Giờ đây, khi tôi gặp các nhân viên cấp cao của mình ở Cleveland, New York hay bất cứ đâu, tôi thấy nhiều người trong số họ mang theo hồ sơ "nói chuyện" dành cho chính tôi.

DÙNG HOẶC KHÔNG DÙNG ĐIỆN THOẠI

Bất cứ cuộc điện thoại nào, dù ngắn và nhanh đến mấy, cũng đều có đoạn mở đầu, đoạn giữa và đoạn kết. Hầu hết mọi người đều giải quyết được đoạn giữa, trong đó có phần trọng tâm của cuộc đàm thoại. Họ gặp khó khăn đối với đoạn mở đầu và đoạn kết.

Tôi quen một người nhân viên cấp cao mà tôi cho là một trong những người thông minh và sôi nổi nhất mà bạn từng muốn gặp. Thế nhưng, bạn sẽ không thể biết được điều đó qua

giọng nói của anh ấy trên điện thoại. Giọng anh ấy đều đều và khẽ đến độ nếu không quen bạn sẽ tưởng cuộc điện thoại đang làm anh ấy khổ sở lắm.

Điều này thật không công bằng bởi vì nói chuyện với anh ấy là việc đáng làm. Anh ấy dường như tập trung hết sức lực để cuộc nói chuyện được tiếp diễn. Sau khoảng 20 phút, khi bạn đã sẵn sàng gác máy, anh ấy vẫn sôi nổi và sáng tạo, anh ấy chưa muốn dừng.

Điều này có thể khiến người ta phát bực nếu như không có thời gian thúc anh ấy nói nhanh hơn. Tôi tự hỏi anh ấy có nhận ra rằng anh ấy sẽ có ấn tượng và hiệu quả hơn bao nhiêu với người lạ và bạn bè nếu như anh ấy thêm một chút năng lượng vào câu mở đầu "Xin chào" của mình. Anh ấy sẽ kết thúc tốt hơn nếu anh ấy tạm dừng để đẩy nhanh mỗi cuộc gọi. Tôi đã vận dụng tốt cách này. Tôi thậm chí không nhận thấy cho đến khi có người chỉ ra cho tôi. Trước khi gọi hoặc trả lời điện thoại, tôi đặt tay lên ống nghe vài dây trước khi nhấc nó lên. Điều này giúp tôi thu thập suy nghĩ và quyết định mình cần phải làm gì và làm như thế nào nói với giọng nói của mình.

Nếu người ở đầu dây bên kia gọi về một chủ đề nghiêm trọng hoặc nhạy cảm, tôi sẽ tạm dừng để quyết định tôi cần vượt qua như thế nào. Tôi có thể tự nói với mình không làm phân tán người gọi bằng sự vui vẻ giả tạo, hoặc trong vài trường hợp bằng cách tỏ ra 100% vui mừng vì họ đã gọi cho mình. Mặt khác, nếu tôi biết người gọi cần lời khuyên hoặc sự khích lệ của mình, tôi sẽ đảm bảo rằng những lời đầu tiên được truyền đạt với đầy năng lượng và nhiệt huyết.

Bạn sẽ ngạc nhiên khi đường điện thoại của mình có thể thiết lập sắc thái cho mọi việc. Đó thường là sự khác nhau giữa làm theo cách của bạn hay thu xếp theo cách của người khác.

Gác máy

Kết thúc một cuộc điện thoại cũng quan trọng không kém.

Đôi khi tôi nghĩ rằng Larry King có chiến thuật sử dụng điện thoại hay nhất nước Mỹ. Là người dẫn hai chương trình tương tác qua điện thoại trên đài truyền hình cáp CNN và đài phát thanh Mutual, King thực tế đang kiếm tiền nhờ điện thoại. Ông rất lịch thiệp, vui vẻ và

lanh lợi trong vai trò người phỏng vấn, người mà bằng cách này hay cách khác có thể đồng thời hỏi khách những câu học búa mà vẫn khiến họ có cảm giác được nịnh.

Nhưng tôi thật sự ngưỡng mộ cách nói chuyện điện thoại của King với những người nhiều chuyện hoặc thô lỗ. Nếu một người gọi tới nói luyên thuyên, làm phí phạm thời lượng phát sóng quý báu, King sẽ hỏi: "Điểm chính anh muốn nói là gì?" Câu hỏi này luôn kéo người gọi quay về với thực tại. Nếu nó không có tác dụng, King sẽ chuyển sang người tiếp theo bằng một cú nhấn nút.

Tôi nghĩ tất cả mọi người đều mong muốn mình có thể thẳng thừng như thế hoặc có đủ dũng khí để gác máy đột ngột.

Tôi biết ít nhất một người làm theo King bằng cách làm ra vẻ vụng về quanh nút ấn điện thoại. Nếu một ai đó không quan trọng gọi tới và làm phiền anh ấy với những câu chuyện bất tận, anh ấy chỉ đơn giản gác máy bằng một cú nhấn nút. Khi người kia gọi lại, anh ấy hoặc để máy ở chế độ không liên lạc được hoặc xin lỗi vì sơ suất và tóm tắt lại cuộc nói chuyện theo lịch của mình. Tôi không hoàn toàn ủng hộ kỹ thuật này nhưng nó giúp truyền được thông điệp khi các cách khác không hiệu quả.

THỜI GIAN NGHỈ NGƠI CÓ PHẢI LÀ THỜI GIAN ĐƯỢC QUẢN LÝ KÉM NHẤT TRONG NGÀY KHÔNG?

Bạn đã bao giờ để ý rằng các nhân viên cấp cao kiên trì thế nào để đấu tranh thêm một đến hai tuần nghỉ phép trong hợp đồng lao động của mình để rồi không bao giờ sử dụng?

Những nhân viên xem thường thời gian nghỉ ngơi và nói rằng họ quá bận để nghỉ phép thực tế đang tự lừa dối mình. Họ không coi trọng năng lượng phục hồi từ những kỳ trượt tuyết cuối tuần hay một buổi chiều chơi quần vợt.

Họ nghĩ rằng sự thư giãn hoặc thời gian rảnh rỗi là lúc mà chẳng có việc gì phải làm. Họ có xu hướng sử dụng những phút rảnh của mình cho những việc tầm thường. Họ tự bẫy mình trong vòng xoáy công việc, điều thường dẫn tới thảm họa cho cuộc sống riêng, cho hiệu quả

làm việc hoặc sức khỏe của họ. Điều chủ yếu là phải ép bản thân có thời gian nghỉ ngơi. Điều này đòi hỏi phải có kỷ luật.

Tôi luôn lên lịch cho thời gian nghỉ ngơi, cho dù là một giờ đồng hồ hay một vài ngày. Tôi đưa thời gian thư giãn vào thời gian biểu với mức độ quan trọng chẳng kém các cuộc hẹn công việc. Nếu tôi quyết định chợp mắt một lúc buổi chiều và đưa vào lịch thì một, hai giờ đồng hồ đó là bất khả xâm phạm. Tôi đơn giản là không đùa với nó.

Tôi thường lên lịch đi Hawaii bốn ngày và nói với thư ký của tôi rằng tôi không muốn nghe ai gọi tới hết. Tôi cần bốn ngày không làm việc. Nếu tôi có việc khẩn cấp cần gọi tới văn phòng, tôi muốn mình là người được quyền lựa chọn có gọi hay không.

Vì tự chủ trong công việc kinh doanh của mình, tôi thấy mình nên đi nghỉ ngắn từ hai đến năm ngày. Hai tới ba tuần sẽ để lại cho tôi nhiều công việc chưa hoàn thành đến mức có thể làm hỏng nửa cuối kỳ nghỉ của tôi. Vậy đấy, tôi nghỉ nhiều hơn đồng sự của mình nghĩ.

Hãy lên kế hoạch cho thời gian rảnh rỗi và các kỳ nghỉ rồi đảm bảo sẽ thực hiện. Nếu không làm được như vậy, thời gian của bạn chỉ như một căn phòng rỗng được nhồi nhét mà thôi.

6. Giao tiếp

CÁCH VIẾT NHỮNG LỜI NHẮN CÓ SỨC THUYẾT PHỤC

Một ích lợi bất ngờ khi viết cuốn *Những điều trường Havard không dạy bạn* là nó ảnh hưởng đến cách viết của tôi. Khi cố gắng diễn đạt suy nghĩ của mình cho người khác trên giấy, tôi thấy rằng đây là sự rèn luyện trí óc lành mạnh. Nó không dễ dàng nhưng rất đáng làm. Nó khiến tôi đọc những tác phẩm của tác giả khác – sách, bài viết, ghi nhớ, thư tín – với một cách nhìn mới.

Tôi nhanh chóng hiểu rằng, trước khi có thể thuyết phục được ai đó, bạn phải thu hút được sự chú ý của họ. Bạn không thể làm được điều đó với những câu từ khó hiểu, câu nói rập khuôn hay câu chuyện lạc đề.

Trong công ty chúng tôi, tôi sao lưu gần như tất cả các tài liệu. Vì vậy, tôi rất coi trọng những lời nhắn ngắn gọn. Cách ghi ưa thích của tôi là trong độ dài một câu. Cách ghi ưa thích thứ hai của tôi là hai câu. Các nhân viên của tôi đều biết như vậy. Nếu họ muốn thu hút được sự chú ý của tôi, tốt nhất là viết phải thật ngắn gọn. Những lời nhắn dài không gây ấn tượng với tôi, chúng làm tôi lo ngại.

Những lời nhắn về công việc mà tôi ngưỡng mộ (có thể làm thay đổi cả sự nghiệp của một con người) tuân thủ những nguyên tắc về tính rõ ràng và đơn giản như sau:

Cố gắng diễn đạt, chứ không gây ấn tượng

Trong hầu hết các ghi nhớ, William K. Zinsser viết trong cuốn sách vô giá *One Writing Well*, nhà xuất bản Harper & Row: "Thùng rỗng kêu to". Nhân viên ở mọi cấp đều là tù nhân của quan niệm cho rằng cách thức đơn giản thể hiện một tư duy đơn giản. Thực tế, cách thức đơn giản là kết quả của làm việc và suy nghĩ cật lực; cách thức lộn xộn thể hiện một người tư duy lộn xộn hoặc người lười sắp xếp các suy nghĩ của mình."

Thật ngắn gọn

Từ ngắn, câu ngắn, đoạn ngắn. Hãy tin tôi.

Tư duy: tấn công hay phòng thủ?

Những lời nhắn công việc thường có hai mục đích: hoặc thảo kế hoạch cho công ty, hoặc bảo vệ bạn trước ý tưởng của người khác. Hãy lựa chọn kỹ trước khi viết. Dù bạn đang khẳng định lý lẽ riêng hay đang bảo vệ mình, người đọc sẽ không thể hiểu rõ nếu chính bạn còn chưa rõ.

Truyền tải một thông điệp rõ ràng

Tôi từng đọc được rằng tám lời nhắn có sức mạnh nhất truyền tải những thông điệp sau: (1) Đây là cách bạn làm. (2) Tôi muốn bán cho bạn. (3) Tôi đã làm sai. (4) Tôi có tin xấu cho bạn. (5) Tôi đã làm tốt. (6) Thưa sếp, ông sai rồi. (7) Đây là yêu cầu của tôi. (8) Bạn được đánh giá như thế này. Tôi sẽ đọc lời nhắn nào bắt đầu bằng bất cứ câu nào ở trên.

Bắt đầu và kết thúc

Hãy cân nhắc từng từ ngữ theo thời gian và sự chú ý của người đọc. Quá nhiều người viết cho chính mình, sử dụng lời nhắn để sao chép quá trình suy nghĩ. Người ta không cần một bản tường thuật chi tiết về cách mà bạn nghĩ về vấn đề nào đó – tất nhiên, họ cũng chẳng muốn đọc nó làm gì. Họ muốn điểm mấu chốt của toàn bộ nội dung lời nhắn và họ muốn nhanh. Nếu bạn có cách làm giảm chi phí, hãy thông báo ở ngay câu thứ nhất. Nếu bạn đề xuất thêm máy tính mới, hãy nêu ngay đầu tiên. Đừng đặt quả bom tấn vào phần cuối của lời nhắn nó có thể làm bạn nổ tung.

Hãy là chính mình

Đối với những lời nhắn tốt, tôi không cần phải xem chữ ký mới biết được ai đã gửi cho mình. Danh tính của người viết ở ngay trong mảnh giấy. Thật không may, nhiều người viết lại bỏ qua yếu tố cá nhân. Thay cho việc tin vào cách thức duy nhất để truyền đạt ý tưởng, họ lại bắt chước ngôn ngữ lời nhắn an toàn và quen thuộc ("Nó được xác định để tạo điều kiện tăng mục tiêu sản lượng...").

Thêm yếu tố cá nhân vào lời nhắn thật không dễ nhưng bạn có thể bắt đầu bằng cách thêm vào các đại từ nhân xưng như “tôi”, “bạn”, “chúng tôi” và “của chúng tôi”. Đây là những từ ngắn, nhưng rất đặc trưng.

Yếu tố cá nhân duy nhất cần tránh là sự hài hước. Tôi nói như vậy ngay cả khi tôi tin rằng tính hài hước là một trong những công cụ làm việc giá trị nhất. Thế nhưng, chuyện vui nên dành khi gặp mặt trực tiếp. Trên giấy, sự hài hước tỏ ra nguy hiểm bởi vì bạn khó dự đoán được người đọc sẽ đón nhận nó như thế nào.

Hiểu người sẽ đọc

Hãy điều chỉnh lời nhắn của bạn, dù ít dù nhiều, theo những người mà bạn dự tính sẽ đọc. Không phải làm như vậy là nịnh nọt sếp hay bắt nạt người dưới quyền nhưng đừng quên rằng người đọc đều có nhận thức nhất định từ trước về bạn: sếp của bạn mong muốn được thông tin, đồng sự muốn được liên quan còn cấp dưới cần được ra lệnh. Tất nhiên, nên tôn trọng tất cả mọi người. Bạn không bao giờ được ghi điểm trong khi khiến người khác phải trả giá.

Sử dụng gạch đầu dòng

Sử dụng công cụ trực quan này làm nổi bật các mục như tôi làm dưới đây, vì những lý do sau:

– Để sắp xếp các suy nghĩ;

– Để đơn giản hóa các nội dung phức tạp;

– Để làm nổi bật những điểm chính;

– Để ngắt trang một cách trực quan;

– Để người đọc có đoạn ngắt.

Sử dụng từ điển

Cách nhanh nhất để cải thiện cách viết của bạn là sử dụng thêm động từ nhiều màu sắc. Bạn sẽ thấy hàng trăm động từ rất sinh động trong từ điển (chẳng có gì phải ngượng khi sử dụng). Đưa một vài động từ mới mẻ vào lời nhắn sẽ khiến ngôn ngữ của bạn có tính chính xác và hành động. Hãy sử dụng động từ ở thể chủ động mỗi khi có thể ("tôi gợi ý là") hơn là động từ ở thể bị động ("nó được gợi ý là"). Loại trừ thể bị động giúp bạn dập tắt những mầm mống rắc rối lớn nhất trong các lời nhắn.

Rành mạch

Chỉ có những nhân viên tùy tiện mới gửi đi những lời nhắn tùy tiện. Ngữ pháp hoàn hảo và biên tập hoàn hảo thể hiện tính chuyên nghiệp và lịch sự đối với người đọc. Cho dù gợi ý của bạn có bị bỏ qua, bạn vẫn có được uy tín.

VIẾT NHỮNG ĐỀ XUẤT KHIẾN NGƯỜI TA KHÔNG THỂ KHÔNG ĐỌC

Tôi vẫn viết nhiều hồ sơ chào hàng của công ty. Tôi nên giao bớt việc nhưng thực tế, hồ sơ chào hàng do tôi ký sẽ có nhiều cơ hội được đọc hơn nếu rơi vào những công ty biết rõ chúng tôi. Dưới đây là khóa học ngắn về viết hồ sơ chào hàng:

1. Viết thật ngắn. Trước khi bạn gửi "kiệt tác" dày 24 trang của mình, hãy tự hỏi: Lần cuối cùng bạn đọc tới trang 24 của một hồ sơ chào hàng từ người khác là khi nào?

2. Hãy đưa ra ý tưởng tốt nhất chứ không phải tất cả các ý tưởng. Tôi luôn nghĩ rằng một hồ sơ chào hàng được đánh giá bằng những ý tưởng tồi nhất trong đó; ít nhất đó là điểm mà ai đó trong công ty khách hàng tiềm năng có thể nhìn ra. Bạn sẽ không bao giờ có cơ hội thứ hai để gửi hồ sơ chào hàng.

3. Trao đổi tỉ mỉ với đồng nghiệp. Tôi thấy thật dại dột khi làm việc một mình với những hồ sơ chào hàng. Bởi vậy, tôi thường huy động trí tuệ tập thể, lấy ý tưởng nhanh trước khi viết. Tôi luôn hỏi nhân viên khác đưa ra một tá ý tưởng có thể phù hợp với một khách hàng tiềm năng. Sau đó, tôi lựa chọn những gợi ý tốt nhất và đưa vào hồ sơ chào hàng.

4. Tạo ra "mối quan hệ chào hàng". Những hồ sơ chào hàng mà tôi thích nhất là những hồ sơ tôi không cần phải viết ra. Thay vào đó, một đồng sự viết cho tôi lời nhắn về những việc

nên làm với công ty XYZ và tôi gửi luôn nó tới công ty kia kèm theo lá thư nói: “Đây là một số suy nghĩ nội bộ mà quý vị có thể quan tâm.” Cách này khiến hồ sơ chào hàng của chúng tôi có hơi hướng “thông tin nội bộ” – và luôn được chú ý đọc.

HỘI CHỨNG “ĐỪNG LÀM PHIỀN SẾP”

Trong môi trường làm việc luôn tồn tại một nghịch lý là mọi người sẽ luôn muốn báo cho sếp những thông tin tốt đẹp hơn là những tin không vui. Trong khi, với các sếp, các tin không vui rõ ràng quan trọng hơn.

Điều này có thể hiểu được khi mối quan tâm tức thời của nhân viên mâu thuẫn với những mối quan tâm tốt của công ty.

Thật mỉa mai là tình hình chỉ tồi tệ đi khi công ty trở nên thành công hơn. Khi công ty tăng trưởng và tổ chức trở nên phức tạp hơn, bản chất con người khiến các nhân viên dễ rơi vào hội chứng “đừng làm phiền sếp vì điều ấy, chúng ta có thể tự giải quyết được.” Mặc dù, về phía nhân viên, đây là một sáng kiến đáng ngưỡng mộ, tôi sẽ thấy bình thường nếu sếp của họ sẽ muốn ít nhất là được thông qua.

Những nhân viên kinh nghiệm nhận thấy rằng đôi khi họ là nạn nhân của hội chứng “Đừng làm phiền sếp.” Họ cố gắng giảm thiểu nó bằng cách (1) để ngỏ cửa và (2) xử lý tin tốt và tin xấu như nhau.

Đối với những CEO giỏi nhất, tin xấu không phải là dấu hiệu để thực thi quyền lực hay đe dọa. Mọi người đều biết rằng không giận dữ là dấu hiệu của sức mạnh chứ không phải là nhu nhược. Đó cũng là cách đảm bảo chắc chắn nhất để cấp dưới có thể nhận lỗi.

Tôi quen một CEO hay đòi hỏi mở đầu một buổi họp với nhân viên bằng câu nửa đùa nửa thật: “Được rồi, những gì các bạn đã không làm cho tôi gần đây nhất?” Câu nói này như truyền sự thật vào những người tham dự và sau đó, nhiều người đã tự thú một loạt những sự thật nhỏ khiến vị CEO phải giật mình.

Anh ấy tỏ ra vui mừng và sau đó nói với tôi: “Điều duy nhất tệ hơn việc có ai đó nói với anh rằng: ‘tôi đã bảo anh rồi’ là ai đó đáng ra phải bảo anh rồi nhưng họ đã không làm.”

“NÀO CÙNG XEM TÔI SAI Ở ĐIỂM NÀO?”

Gần đây, khi tôi đang gặp một trưởng bộ phận tại văn phòng của cô ấy thì bị ngắt quãng bởi một cuộc gọi quan trọng từ một trong những trưởng nhóm bán hàng dưới quyền cô ấy. Tôi thấy cô ấy rất mong được biết tình hình về một trong những cuộc gọi bán hàng gần đây nhất của mình.

Sau vài giây nói chuyện, cô ấy nói: “Nào, cùng xem tôi sai ở điểm nào?” Thay vì xem lại tất cả những chiến thắng trong ngày, cô ấy soát lại các sai sót của mình. Những sai sót cuối cùng cũng không nhiều và không nghiêm trọng. Tôi thấy kỹ thuật “Tôi sai ở điểm nào” rất hay và đáng được học theo.

Thứ nhất, cách này như sự hậu thuẫn nhẹ nhàng giúp người trưởng nhóm xua tan mối lo lắng và e ngại. Bất cứ ai có thể đùa với những sai sót lặt vặt chắc hẳn phải tự tin rằng nhiều việc khác đều trôi chảy.

Thứ hai, kỹ thuật này đòi hỏi hành động. Bằng cách tìm ra điểm sai sót, thực tế bạn đã tự ép mình phải bàn luận về biện pháp sửa chữa sai sót đó.

Thứ ba, đây là cách tiết kiệm thời gian tốt nhất cho cả hai bên. Tôi không biết có bao nhiêu lần tôi ước có ai đó đủ can đảm và nhã nhặn để chỉ đơn giản là nói cho tôi biết điểm nào chưa đúng hơn là phí phạm thời gian tự chúc tụng nhau vì tất cả những việc khác đã diễn ra trôi chảy.

NHỮNG BỨC THƯ TÔI SẼ BỎ QUA

Khi viết thư tín công việc, tôi chú ý tới “Quy luật triệt tiêu phản hồi”: thư càng dài, khả năng được phản hồi càng ngắn. Tôi thấy đúng như vậy từ những lá thư dài mà tôi đã bỏ qua.

Tuy nhiên, độ dài không phải là nguyên nhân duy nhất khiến các bức thư bị bỏ qua. Dưới đây là ba nguyên nhân khác:

1. Yêu cầu người đọc làm quá nhiều

Những người viết thư yêu cầu người nhận phải làm quá nhiều sẽ có nhiều nguy cơ bị bỏ qua.

Một người bạn trong công việc ở London có lần viết cho tôi về đứa con 13 tuổi của anh ấy muốn kinh doanh thể thao. Người cha hỏi ý kiến của tôi nhưng theo cách như thể anh ấy đang đòi hỏi tôi soạn một lá thư bốn trang chỉ rõ đường đi nước bước cho tương lai của cậu con trai. Đòi hỏi quả thật quá cao (chưa kể đúng ra đây là việc của anh ấy). Cuối cùng, tôi cũng viết một lá thư dài một trang nhưng thể hiện rằng tôi thường bỏ qua kiểu đòi hỏi như vậy.

Hãy đưa ra những yêu cầu đơn giản. Có thể chỉ là "Hãy suy nghĩ" hay "Hãy đọc và gọi cho tôi để trao đổi". Nếu bạn chuyển cho người đọc những việc dễ làm, họ sẽ dễ muốn làm hơn.

2. Không có địa chỉ để phúc đáp trên tiêu đề thư

Tôi phát hiện ra rằng không phải tất cả mọi người đều viết trên giấy tiêu đề của công ty. Họ thường viết trên giấy cá nhân chỉ với tên của họ in trên giấy và địa chỉ ở trên phong bì. Thật không may là phong bì thường bị thất lạc hoặc bỏ đi, để lại cho người đọc mỗi cái tên với một bản đề xuất đáng quan tâm nhưng lại không cách gì theo đuổi được.

Nếu giấy viết thư của bạn không có địa chỉ (mà đáng ra phải có), hãy cho mọi người biết phải liên lạc với bạn như thế nào trong nội dung thư.

3. Trình bày quá logic nhưng lại thiếu thể hiện sự quan tâm

Nhiều người quá logic. Họ trình bày những lá thư như thể chúng là những chứng cứ rõ ràng từng bước, giữ nội dung chính cho tới dòng cuối cùng. Cách trình bày này có thể phù hợp với toán học chứ khó đảm bảo có thể thu được sự chú ý của người đọc.

Tôi từng nhận được một lá thư từ một thanh niên trẻ tuổi đang tìm việc là một mẫu thư thể hiện sự quan tâm. Lá thư bắt đầu bằng: "Tôi giờ đây đã đồng ý rằng ngài thật sự bận như ngài đã từng nói". Đối với tôi, mở đầu đó quá hấp dẫn nên không thể bỏ qua. Thế là tôi đã đọc tiếp hai trang thư còn lại về những nỗ lực của cậu ấy khi tìm cách liên lạc với tôi, về gia

cảnh của cậu ấy cũng như kế hoạch nghề nghiệp. Cậu ấy kết thúc bằng cách báo: "Tôi sẽ có mặt ở văn phòng của ngài mỗi ngày để cố gặp được ngài".

Tôi chưa chắc có một vị trí nào đó cho cậu ấy nhưng rõ ràng, cậu ấy đã thu hút được sự chú ý của tôi.

Mỗi người mỗi kiểu

Mọi người thường không chú ý tới tầm quan trọng của cấp bậc hay vị trí trong việc xác định cách thức giao tiếp với người khác. Về cùng một chủ đề, những người khác nhau cần có những cách thức giao tiếp khác nhau. Cấp trên mong muốn được thông tin, đồng sự muốn được liên quan, còn cấp dưới cần được chỉ dẫn.

Chẳng hạn, các nhân viên cấp cao trong công ty tôi giờ đây biết rằng, khi giao tiếp với tôi, tôi chỉ cần một vài câu cho dù là chủ đề gì. Tôi không cần một bản tóm lược chương nọ phần kia tỉ mỉ về việc "tôi đã thực hiện thương vụ đó như thế nào." Tôi muốn các thông tin đơn giản theo thứ tự (a) cái gì được bán, (b) ai bán, (c) bán cho ai, (d) giá bán.

Kiểu vắn tắt này không phù hợp với đồng sự và cấp dưới. Đồng sự cần nhiều chi tiết hơn, không chỉ để cảm thấy họ có liên quan mà còn để họ có thể học được gì đó phục vụ cho việc cải thiện các giao dịch trong tương lai.

Mặt khác, cấp dưới lại thường có những khoảng trống hiểu biết lớn về công việc của bạn. Đây là kiểu thông tin mà bạn với vị trí trên cao cho là điều hiển nhiên. Bạn cần phải dành thời gian cung cấp cho cấp dưới một bức tranh đầy đủ về tình huống hoặc về mối quan hệ đã bắt đầu từ lâu.

Hệ thống thứ bậc giao tiếp giữa cấp trên, đồng sự, cấp dưới này cũng áp dụng tốt trong việc bán hàng cho các công ty. Khi bạn tiếp cận công ty khác, hãy điều chỉnh việc giới thiệu bán hàng theo dưới đây:

• Cấp trên (CEO, quan chức cấp cao) muốn những câu trả lời mang tính *chiến lược*: tại sao chúng ta ở trong thị trường này? Tác động dài hạn là gì? Chúng ta đang đi theo xu hướng nào?

• Đồng sự (phó chủ tịch, trưởng bộ phận) muốn những câu trả lời mang tính *chiến thuật*: Giá bao nhiêu? Nó tốt cho công việc như thế nào? Nó cải thiện quy trình bên dưới như thế nào?

• Cấp dưới (giám đốc sản xuất, kỹ sư) muốn những câu trả lời mang tính *kỹ thuật*: Nó hoạt động như thế nào? Nó có bền không? Nó có phù hợp không?

Như một quy luật chung, sẽ chẳng có chút giá trị nào khi nói chuyện chiến lược dài hạn với kỹ thuật viên và không chấp nhận được việc quấy rầy CEO với những thứ quá chi tiết.

TẠI SAO CHÚNG TA HIỂU NHẦM NGÔN NGỮ CƠ THỂ

Bạn có lẽ biết rằng ngôn ngữ cơ thể, những chứng cứ trực quan vô thức mà mọi người biểu đạt, có thể nói lên được nhiều điều. Thế nhưng, có hai vấn đề khiến ngôn ngữ cơ thể ít có ý nghĩa hơn bạn tưởng.

Vấn đề số 1: Bạn không thể dự đoán chắc chắn ngôn ngữ cơ thể đang nói lên điều gì.

Tôi gặp nhiều người ở thời điểm quyết định của một cuộc đàm phán khi muốn đi đến chung kết, họ sẽ dựa vào cuộc đối thoại mà không biết hoặc đặt giấy tờ sang bên một cách vô thức cho tôi thấy được sự chú ý của họ bị phân tán. Tôi cũng thường xuyên thấy những người ở thời điểm tương tự, dựa lưng vào ghế và cố thư giãn.

Vấn đề số 2: Mặc dù ngôn ngữ cơ thể được coi là vô thức, thế nhưng nhiều người sử dụng nó một cách có ý thức – và làm sai hết.

Chẳng hạn, các diễn giả thường nói to hơn để thu hút sự chú ý của thính giả trong khi nói khẽ có thể còn có tác dụng hơn (và đỡ ồn hơn). Các nhân viên trẻ thường nói nhanh và ra quyết định nhanh để thể hiện sự tự chủ trong khi các bước thực hiện ít sốc nổi hơn thường lại có ấn tượng hơn.

Không phải tôi không cho rằng có thông điệp ẩn sau ngôn ngữ cơ thể. Luôn luôn có. Thế nhưng, bạn phải cưỡng lại những kết luận vội vàng, những cách hiểu thông thường hay

những ý nghĩa không có thực. Bạn cũng phải hạn chế tầm nhìn của mình trong ngữ cảnh để có những quan sát đáng tin cậy hơn.

Yếu tố âm điệu

Trong bất cứ cuộc nói chuyện nào, bạn đều nên chú ý sự nhấn mạnh và ngữ điệu của người đối thoại. Có sự khác biệt giữa “Tôi *thật sự* thích” và “Tôi thật sự thích” – mặc dù không phải ai cũng tin tưởng vào đôi tai và trực giác của mình.

Bạn cũng nên xem xét những tính từ và phó từ mà người ta lựa chọn để mô tả phản ứng của mình. Với một số nhân viên, bạn thậm chí có thể gán cho cho họ vài dấu hiệu. Tôi thấy ít nhất có một nhân viên người Anh có kiểu trả lời ngắn gọn có thể ghi nhanh lại như sau:

“Tôi có thể muốn làm việc đó.” (Tôi không cam kết.)

“Tôi rất muốn làm việc đó.” (Hãy cho tôi biết thêm.)

“Tôi đã sẵn sàng làm việc đó.” (Vậy hãy chuyển sang chủ đề tiếp theo.)

“Tôi chẳng thể nghĩ gì khác.” (Hoàn thành giao dịch.)

“Tôi không muốn làm việc đó.” (Có lựa chọn nào khác không?)

“Tôi sẽ không làm việc đó.” (Đóng sầm cửa trước mặt bạn.)

Yếu tố xâu chuỗi

Bạn cũng phải xem xét chuỗi hồi đáp của người khác. Những gì họ đang nói có gì khác, về nhấn mạnh hay sự nhiệt tình, so với trước đây đã nói.

Tôi từng gợi ý một ý tưởng cho một nhà quản lý tại văn phòng của anh ta và được anh ta trả lời hờ hững, “Có thể hay đấy”. Nửa giờ sau, trợ lý của anh ta ào vào chỗ chúng tôi ngồi với một vài tin nóng hổi. Nhà quản lý không nói gì hơn ngoài “Hay đấy.”

Một tia sáng lóe lên trong đầu tôi và tôi bắt đầu đo độ nhiệt tình của anh ta. Nếu "Hay đấy" là phản ứng của anh ấy trước các tin chính yếu thì "Có thể hay đấy" là một chữ "Vâng" khổng lồ.

Yếu tố thời gian

Không bao giờ được đánh giá thấp tầm quan trọng của thời gian trong việc tác động tới nhận thức của bạn về một thông điệp. Mọi người có xu hướng cân đong đo đếm những dấu hiệu từ một dự án để biết nó sẽ ngốn bao nhiêu thời gian của họ hoặc những người khác sẽ dành bao nhiêu thời gian cho nó – trong khi trường hợp ngược lại rất hay xảy ra.

Nếu bạn tham dự một buổi nói chuyện được dự tính kéo dài 60 phút và diễn giả chỉ nói trong có 30 phút, bạn sẽ có cảm giác bị lừa. Thậm chí, ngay cả khi diễn giả đã trình bày mọi vấn đề súc tích và biến 30 phút của bạn trở thành vô cùng hấp dẫn, bạn sẽ vẫn cảm thấy bị đánh lừa: một nội dung nào đó quan trọng với mình đã bị loại bỏ.

Kết thúc những cuộc nói chuyện không có hồi kết

Đối với doanh nhân, ít trường hợp nào gây stress hơn là bị kẹt trong một cuộc nói chuyện đáng lẽ đã phải kết thúc nhiều phút trước đó – nhưng đã không kết thúc. Thậm chí, từng giây cũng sẽ biến thành từng giờ nếu như bạn có việc khác cần phải làm nhưng lại quá lịch sự để không thể ngắt cuộc nói chuyện.

Nhiều người nghe khi bị kẹt như vậy bắt đầu dùng đến ngôn ngữ cơ thể, họ vặn vẹo người, gõ tay, viết nguệch ngoạc trên giấy, nghịch điện thoại, gật đầu khi đồng ý – nhưng thực tế thì không đoán được. Ai đó chỉ chăm chăm vào những lời nói của bạn thì khó mà đọc được ý nghĩa phi ngôn từ.

Dưới đây ba dòng có thể giúp đem lại kết luận nhanh đối với những cuộc nói chuyện quá dài so với mong đợi.

1. "Anh phải cho tôi ra khỏi cuộc nói chuyện này." Đây là cách nói khéo của "Đủ rồi!" nhưng ít người khó chịu vì nó. Nếu bạn muốn cuối cuộc nói chuyện, họ sẽ làm một việc gì đó cho bạn, hầu hết mọi người sẽ rất vui vẻ giúp bạn.

2. "Để tôi xem tôi có thể giúp anh." Đây là cách ngắt lời mang ý như "Tôi hiểu" và "Tôi có thể giúp anh." Hãy sử dụng khi gặp phải ai đó không ngừng nhắc lại cùng một ý với nhiều cách khác nhau. Nếu bạn hứa sẽ giúp, rất ít người để bụng chuyện bị ngắt lời.

3. "Cho tôi biết theo an, chúng ta nên làm gì." Hầu hết mọi người muốn nói về những vấn đề hơn vì nói dễ dàng hơn là tìm ra giải pháp. Họ nói rằng muốn thảo luận về một vấn đề nhưng thực tế là muốn phỏng đoán về tất cả những thay đổi có thể xảy ra nếu họ làm việc này hay việc khác. Những người này làm sống dậy quá khứ (mà bạn phải trả giá) và trốn tránh tương lai (cũng bạn phải trả giá).

Câu hỏi này giống như một thách thức. Nó hỏi về một giải pháp và khiến cho người đối thoại chứng tỏ được khả năng ứng đối hoặc đứng dậy đi về.

THANG BẬC HOÀN HẢO: TÌM ĐƯỢC NHỮNG TỪ NGỮ GIÚP BÁN ĐƯỢC HÀNG

Tôi vẫn không ngừng tự hỏi cách gọi tên có thể tạo ra hoặc phá vỡ một giao dịch như thế nào. Một số người có những thang bậc hoàn hảo để mô tả ý tưởng của mình. Họ thận trọng lựa chọn những từ ngữ hoàn hảo có thể kết tinh được nội dung và kết thúc được thương vụ. Một số người khác như những người mù âm nhạc không phân biệt được thang bậc. Họ chất những từ ngữ nối tiếp nhau thành một đống vô nghĩa rồi hy vọng rằng một viên ngọc sẽ hiện ra trên phía đỉnh.

Bạn có thể thấy những người như vậy trong chính phủ, trong các chính trị gia, trong quân đội và trong bất cứ nơi nào còn tính quan liêu. Đó là những người coi việc tăng thuế là "củng cố nguồn thu", mô tả một vụ rơi máy bay (thẳng thắn) như việc "chuyến bay được kiểm soát tiếp đất" và coi các bố già Mafia là thành viên của "liên minh tội phạm ngầm."

Các doanh nhân thường hay ca thán về việc không thể nói ra điều mình muốn. Tôi vẫn chưa hiểu vì sao thiệp mừng giờ đây được gọi là "các sản phẩm biểu đạt xã hội" hay tại sao ôtô không bị hỏng nữa mà là "không hoạt động."

Tôi chắc chắn rằng, có những thời điểm cách nói nước đôi này được sử dụng đúng lúc nhưng sẽ không thuộc các tình huống bán hàng.

Vấn đề trong bán hàng là cách nói nước đôi chỉ làm cho thông điệp bán hàng trở nên tối nghĩa chứ không cải thiện được gì. Người ta sẽ không thích thú đề xuất của bạn nếu họ chẳng hiểu gì cả. Tất nhiên, họ sẽ không đưa tiền cho bạn nếu họ nghĩ rằng bạn đang tìm cách nói cho hay chứ không hề thực tế.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO SỨC ÉP THEO THỜI HẠN CỦA MÌNH LÀM THẾ NÀO ĐỂ KHIẾN GIỚI BÁO CHÍ PHẢI THEO MÌNH

Một tổng giám đốc từng than phiền với tôi về công ty của ông ấy luôn bị đàm tiếu trên báo chí. "Giá mà chúng tôi không bị trích dẫn sai", ông nói, "sự thật bị xuyên tạc và giọng điệu rất tiêu cực".

Tôi hỏi ông ấy ai là người phụ trách quan hệ báo chí trong công ty.

Ông ấy nói: "Ôi, không có ai. Chúng tôi có chính sách không bao giờ nói chuyện với giới báo chí". Câu trả lời đó, theo tôi, đã giải thích mọi điều.

Có lẽ nên gán cho vị CEO nọ các mác của một gã chất phác trước giới truyền thông hiện đại, người đáng trách là ông ấy chứ chẳng phải ai khác. Tuy nhiên, tôi cũng biết rất nhiều vị giám đốc nỗ lực gặp các nhà báo, thuê công ty quảng cáo và duy trì một bộ phận theo dõi tất cả những hiện tượng có động chạm tới tên công ty – và họ cũng thể hiện không tốt hơn là mấy trên báo chí.

Vấn đề là giới báo chí không thích bạn quá thân thiết hoặc là quá xa lạ. Đâu đó giữa hai thái cực là chính sách truyền thông. Dưới đây là cách làm thế nào để có được nó.

Đừng tranh cãi với báo chí

Nó kéo dài việc đề cập đến chủ đề cần tránh, và lời trích dẫn sẽ ngày càng không thân thiện và gây nhiều tranh cãi hơn là bạn tưởng.

Người của giới báo chí cũng giống như các nghề nghiệp khác. Một số người rất đáng kính trọng và trong sáng. Một số lại đáng coi thường và vẩn đục. Tuy nhiên, họ có một vũ khí độc

nhất vô nhị chưa được các nghề khác biết đến. Họ luôn có những vũ khí ngôn từ cuối cùng. Và bạn không thể tranh cãi về điều đó.

Cho họ bằng hoặc nhiều hơn thời gian mà họ cần

Bạn không thể đổ lỗi cho phát thanh viên về việc lấy thông tin sai hoặc là không ưa gì bạn nếu bạn chỉ cho họ một giờ so với ba giờ mà họ yêu cầu.

Giữ kín bí mật càng lâu càng tốt

Tôi chưa bao giờ ủng hộ việc thu hút cánh báo chí. Tôi thấy rằng, chiến lược kinh doanh sẽ tốt hơn nếu bạn không để đối thủ cạnh tranh nắm bắt được.

Nếu công ty của bạn đủ lớn trong ngành, khả năng bảo mật của bạn có thể gây thiệt hại cho các đối thủ cạnh tranh, hay ít nhất là làm họ mất tập trung. Ví dụ, tập đoàn IBM chẳng bao giờ bình luận điều gì về các sản phẩm mới đang được phát triển. Vì vậy, xuất hiện nhu cầu của các chuyên gia tìm hiểu ý nghĩa trong việc “từ chối bình luận” của IBM. Các chuyên gia hiếm khi đúng, và thậm chí nếu họ có đúng thì tôi tất nhiên cũng chẳng đặt tương lai công ty mình vào họ.

Nếu bạn phải nói, hãy có chiến lược

Cho dù chúng tôi không bao giờ thu hút quảng cáo, chúng tôi vẫn thu hút được những chú ý nhất định. Trong kinh doanh thể thao, nếu bạn làm tốt, mọi người sẽ muốn viết về bạn.

Nếu bạn muốn có tiếng nói của riêng mình, ít nhất bạn phải có một chiến lược thực hiện điều này.

Giữa những năm 1970, khi tôi hơn ai hết hiểu được phạm vi và đặc thù của công ty mình, tạp chí *Sport Illustrated* đã tiếp cận chúng tôi để viết một bài báo. Tôi quyết định phá lệ để hợp tác với họ, đảm bảo rằng họ đặt chúng tôi chính xác tại vị trí thống lĩnh trong ngành. Đó là thời kỳ người ta gọi tôi là “người có thế lực nhất trong giới thể thao”.

Khi đó, bài báo đã làm mở mắt nhiều người trong và ngoài ngành. Họ nói: “Chúng tôi không hề biết về những việc anh đang làm”, bởi vì trước bài báo đó, họ chẳng có cách nào biết được.

Tất nhiên, có rất nhiều thời điểm khác để giữ im lặng về những thành công của mình. Nếu chúng tôi đại diện cho 100 cầu thủ bóng rổ, chúng tôi sẽ mất nhiều hơn là được nếu nói với thế giới bí mật đó. Chúng tôi có thể tuyên bố: “Chúng tôi là công ty lớn!” Nhưng một đối thủ cạnh tranh khôn ngoan có thể căn cứ vào đó để bán hàng. Họ có thể quyến rũ khách hàng khi nói về chúng tôi rằng: “Họ quản lý quá nhiều cầu thủ bóng rổ, anh sẽ chỉ là một con số thêm vào đó mà thôi”. (Điều này không công bằng cho chúng tôi, nhưng không phải là không có sức thuyết phục với một số khách hàng).

Tôi thà để cho thế giới nghĩ rằng chúng tôi chỉ có 30 cầu thủ – khách hàng – cho dù thực tế chúng tôi có tới 100.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRÔNG ỔN KHI LÊN TRUYỀN HÌNH

Lên truyền hình rất có lợi. Đó là cách quảng bá hoặc bảo vệ cho công việc của bạn (cũng như sự nghiệp của bạn) mạnh mẽ.

Tuy nhiên, việc không dễ như người ta tưởng. Tôi từng chứng kiến những vị CEO bóng bẩy nhất, những vị giám đốc tự tin không thể giả mù trước cánh nhà báo hay trước các cổ đông nóng tính, toát mồ hôi trên truyền hình. Những điều nhỏ bé đã khiến họ trở thành những vị CEO xuất sắc trong đời thực – sự im lặng có tính toán, ánh mặt bao quát quanh phòng, biệt tài tìm thấy những tiềm năng ẩn giấu – đều không phát huy được trên truyền hình.

Trước khi bạn bước chân vào ngành “công nghiệp biểu diễn”, bạn nên biết về truyền hình càng nhiều càng tốt. Dưới đây là bảy điểm cần lưu ý:

1. Đài truyền hình có lịch riêng của họ.

Bạn cũng có lịch riêng của mình

Đừng hy vọng sự đối xử tốt trên truyền hình. Các bản tin cần những câu chuyện và sự đối kháng để giữ chân khán giả. Các câu hỏi có thể khó chơi, quá sắc sảo hay thậm chí mang tính chống đối. Nếu tôi không thích câu hỏi nào, tôi sẽ bỏ qua và đưa ra câu trả lời phù hợp với sự sắp xếp của tôi. Có một cách khác, thậm chí còn tốt hơn: tự sắp xếp lại câu hỏi theo ý mình rồi trả lời. Tất cả những người phỏng vấn sẽ phải nể phục tinh thần của bạn. Thực tế là từ trước đến nay các chính trị gia đã luôn làm như vậy.

2. Cần có một chút hoang tưởng

Trước khi để người làm chương trình dụ dỗ bạn tới trường quay, hãy hỏi họ ba câu hỏi: Nội dung của chương trình là gì? Anh muốn tôi nói điều gì? Ai khác sẽ có mặt trong chương trình? Nếu bạn không thích bất cứ câu trả lời nào, hãy từ chối lời mời.

3. Giữ trạng thái nhẹ nhàng

Marshall McLuhan nói: "Truyền hình là một phương tiện truyền thông nhẹ nhàng. Nó êm đềm, thân thiết, yên ổn theo kiểu của Walter Cronkite ". Thế nhưng, nhiều nhà sản xuất truyền hình tin rằng cách tốt nhất để chứng tỏ một chủ đề gây tranh cãi là cho hai hay ba người thảo luận về nó. Bạn cần nhớ rằng, trước khi bạn chấp nhận để mất sự nhẹ nhàng trên truyền hình trong cuộc khẩu chiến, ít nhất hãy đảm bảo rằng không có sự lưỡng lự ở bên nào.

4. Đừng ngừng nói chuyện

Cũng giống như tự nhiên ghét chân không, truyền hình ghét sự yên tĩnh. Điều duy nhất tệ hơn việc nói điều gì đó chán ngắt hay ngốc nghếch là việc chẳng nói gì cả. Nếu bạn nói vấp hay hạ giọng khi đang suy nghĩ, người phỏng vấn sẽ ngắt lời bạn ngay và thế là bạn mất vị thế của mình. Những người thể hiện tốt nhất trên truyền hình thường học cách nói "tóm lược 40 từ" để có thể tóm tắt quan điểm của mình. Bạn cũng nên ghi nhớ một hay hai câu tóm lược.

Sẽ chẳng có gì tệ hơn việc chết lặng khi đang lên hình. Tôi đã bình luận trên đài truyền hình BBC cho giải Anh mở rộng 20 năm qua và tôi vẫn nhắc lại hai hay ba cụm từ lấp chỗ trống –

so sánh với một sự kiện đã qua ví dụ như "Ôi, hình ảnh này làm tôi nhớ lại..." – để giữ cho phần ghi âm vẫn có tiếng nói khi mà đầu óc tôi không làm việc.

5. Luôn có sự chuẩn bị

Hãy tự biết mình và đừng bị tản mạn khỏi lĩnh vực mà mình am tường. Ví dụ, tổng thống Reagan trước khi họp báo, ông biết chính xác câu hỏi nào ông sẽ trả lời và câu hỏi nào không. Ông cũng luôn đưa ra những con số thống kê ấn tượng củng cố cho vị trí của mình.

6. Nhận biết các câu hỏi bẫy

Người phỏng vấn luôn là những người thông minh. Họ sẽ hỏi bạn những câu hỏi giả định ("Điều gì sẽ xảy ra nếu công ty của anh rời khỏi thành phố?"). Họ sẽ hỏi để có được câu trả lời đơn giản có hoặc không đối với những vấn đề đúng ra phải cần hơn một từ để nói. Họ sẽ dựng lên những hiện trường giả, đề nghị bạn suy đoán những gì các vị khách mời khác đang nghĩ, đưa ra cho bạn lựa chọn giữa X hoặc Y trong khi bạn muốn Z, tóm lại là mọi thứ để chương trình sống động. Với tôi, trước khi trả lời một câu hỏi bẫy, tôi sẽ nhẹ nhàng chỉ ra chỗ bẫy cho người phỏng vấn và khán giả.

7. Ba điều cơ bản

(1) Nhìn vào người phỏng vấn, đừng nhìn vào máy quay. Hãy để nhóm quay phim lo việc ghi hình bạn. (2) Đừng từ chối trang điểm. Nếu không, trông bạn sẽ như ma dưới ánh đèn trường quay. (3) Ngồi yên. Tim có thể đập nhanh và lòng bàn tay có thể toát mồ hôi nhưng khán giả sẽ không biết trừ khi bạn tỏ ra lúng túng, nói chuyện với tay của mình hoặc hắng giọng quá nhiều.

BẠN CÓ ĐƯỢC THÔNG TIN TỪ ĐÂU?

Một giám đốc mà tôi quen đọc được trên tờ *Wall Street Journal* rằng một tập đoàn lớn sắp đóng cửa một trong các nhà máy ở khu vực phía tây. Anh ấy liền gọi ngay cho tập đoàn kia và đề nghị mua lại một số thiết bị của nhà máy. Thương vụ được hoàn thành sau vài ngày.

Thực ra chẳng có gì bất thường ở đây. Việc bán thanh lý kiểu này xảy ra thường xuyên.

Tuy nhiên, điều khiến bạn tôi trở thành không bình thường là *chỉ có duy nhất có anh ấy gọi điện cho công ty kia.*

Anh ấy nói: "Cậu sẽ nghĩ rằng trong số hai triệu độc giả của tờ Wall Street Journal, ít nhất cũng có một người khác không kể tớ có thể sử dụng máy tốt với 10 xu trên một đô-la!

Tôi không hề ngạc nhiên. Hầu hết chúng ta đều thu nhận thông tin liên tục từ nhiều chiều nhưng chỉ có một cái đầu đủ sáng suốt có thể tận dụng được những thông tin ấy.

Không cần phải có tài năng thiên phú để nhận ra rằng một nhà máy bị đóng cửa hứa hẹn một thương vụ về thiết bị. Nhưng bạn phải tự quy định về những thông tin không yêu cầu; bạn phải đăng ký và tận dụng được chúng.

Dưới đây tôi phân loại năm nguồn thông tin thông thường nhất kèm theo đánh giá có nên tận dụng hay không.

1. Bạn bè

Bạn bè là nguồn thông tin quan trọng nhất, không chỉ bởi họ luôn lái bạn theo hướng tiến lên mà còn bởi nếu họ không cùng ngành với bạn, họ sẽ thấy được những mối liên quan mà bạn không thấy được. Quan trọng hơn, nếu họ hiểu biết về lĩnh vực của bạn, họ có thể cho bạn kế hoạch về ai, cái gì, khi nào, ở đâu và tại sao, có thể tiết kiệm cho bạn hàng tháng lạc lối. Thêm vào đó, họ sẽ luôn tự hào khi được bạn hỏi tới.

Một nhân viên cấp cao của chúng tôi gần đây cho ra đời một chương trình mà anh ấy dự định bán cho một công ty dịch vụ tài chính lớn. Tuy nhiên, trước khi gọi cho người khổng lồ tài chính kia, anh ấy nói chuyện với một người bạn thân là chủ của công ty quảng cáo đang làm cho họ. Anh ấy không nhờ bạn mình giới thiệu hay thu xếp một cuộc gặp với lãnh đạo bên đó; anh ấy chỉ muốn có thông tin – điều mà người bạn rất sẵn lòng chia sẻ. Lời khuyên của người bạn giúp chúng tôi tránh được việc gõ nhầm cửa mà có lẽ sẽ tiêu tốn hàng tuần.

2. Các CEO

Các vị tổng giám đốc, nếu bạn có thể tiếp cận được, là những nguồn thông tin quý giá. Tôi có thể học được hơn rất nhiều khi nói chuyện năm phút với một tổng giám đốc so với việc nói chuyện với nhân viên của ông ấy năm giờ đồng hồ. (Tôi không có ý phủ nhận các nhân viên cấp dưới mà là muốn ca ngợi các vị CEO.)

Tôi không biết đã bao lần ngồi họp tại công ty khác, lắng nghe các chuyên gia của họ giải thích lý do chúng tôi *không thể* thực hiện được một dự án nào đó và rồi sau đó vị CEO bước vào ở những phút cuối và chỉ trong chốc lát đưa ra những lý do mà chúng tôi *có thể* thực hiện.

3. Các nhà tư vấn

Những nhà tư vấn rất độc lập. Họ cho bạn biết những gì bạn cần biết chứ không phải những gì bạn muốn nghe. Tuy nhiên, vẫn có những nhà tư vấn tồi, những người muốn giữ công việc của mình và luôn cần một ý kiến thứ hai.

4. Đối thủ cạnh tranh

Bạn có thể học được rất nhiều từ đối thủ cạnh tranh của mình (và những nhà cung cấp của họ) – nếu họ khinh suất hay dại dột. Tôi đặc biệt thích thú thu thập thông tin trong ngành, ở đó, các đối thủ cạnh tranh thường cho chúng tôi biết về công việc của họ nhiều hơn là chúng tôi cho họ biết về mình.

5. Thông tin đại chúng

Tôi có xu hướng chọn lọc rất kỹ đối với những thông tin nghe và đọc được từ các phương tiện thông tin đại chúng.

Thứ nhất, nó không phải là thông tin đặc biệt; trên lý thuyết, cả thế giới đều biết đến thông tin ấy ngay khi bạn biết.

Thứ hai, là thông tin đã qua một hay hai người, lấy từ từ nhiều nguồn của đối thủ cạnh tranh, các nhà tư vấn, CEO hay thậm chí từ bạn bè.

Cuối cùng, thông tin không thật sự đáng tin cậy. Tôi đã gặp quá nhiều bài báo không chính xác về những chủ đề mà tôi cũng nắm rõ như bất cứ ai.

Sự thay đổi nhân sự ở các công ty khác là thông tin có giá trị nhất mà báo chí cung cấp cho chúng ta. Thời điểm bán hàng tốt nhất cho ai đó là khi họ mới vào công ty mới hoặc mới được thăng chức. Đó là lúc họ đang sẵn sàng muốn gây ảnh hưởng. Nếu bạn theo dõi những thay đổi nhân sự trên các tờ báo thương mại hay các tài liệu kinh doanh, bạn sẽ thấy việc liên hệ với những người mới đến hoặc mới đi rất đáng làm.

ĐÁNH GIÁ PHƯƠNG TIỆN, CHỨ KHÔNG PHẢI THÔNG ĐIỆP

Bạn xếp hạng 11 cách thức giao tiếp trong kinh doanh sau đây như thế nào theo hiệu quả của chúng (bắt đầu từ cách thức kém hiệu quả nhất)?

Tờ rơi;

Quảng cáo;

Mẩu tin;

Cuốn brochure;

Thư gửi hàng loạt;

Thư đánh máy;

Thư viết tay;

Nói chuyện điện thoại;

Thảo luận nhóm lớn;

Thảo luận nhóm nhỏ;

Đối thoại một - một.

Nếu bạn giữ nguyên thứ tự trên, bạn đang có trong tay thứ mà các nhà nghiên cứu thị trường gọi là “Thang truyền thông hiệu quả”, sắp xếp theo thứ tự từ ít hiệu quả truyền thông nhất đến nhiều hiệu quả nhất. Dưới đây là cách tôi cho xếp loại các phương thức và lý do tại sao, sau khi xem xét và sắp xếp theo thứ tự tăng dần:

11. Tờ rơi, loại F: Tờ rơi thực tế không có giá trị gì. Chúng được phát tại một góc phố nào đó rồi được vứt vào thùng rác ở góc phố tiếp theo.

10. Thư gửi hàng loạt, loại D-: Bạn sẽ chẳng bao giờ có thể thuyết phục được tôi rằng gửi thư cho 1.000 người trong đó có 990 người bỏ qua thư là một phương thức giao tiếp hiệu quả. Cho dù trong vài trường hợp, 1% phản hồi đã được coi là tốt.

9. Quảng cáo, loại C: Trả lời nhanh! Quảng cáo hấp dẫn nào gần đây nhất mà bạn có thể nhớ.

8. Mẩu tin, loại C: Được nhiều người đọc, độ tin cậy cao nhưng lại khó kiểm soát.

7. Brochure, loại C: Tốt cho việc xây dựng hình ảnh và các hoạt động trước khi bán hàng.

6. Thư đánh máy, loại C+: Đây là hình thức chuẩn mực trong giao tiếp. Tính hiệu quả tỷ lệ nghịch với độ dài của thư.

5. Thư viết tay, loại B-: Cách tiếp xúc cá nhân này dễ được ghi nhớ khi bạn viết cho ai đó quen biết. Nhưng nếu bạn chưa quen, hình thức này vẫn còn nhiều bàn cãi.

4. Thảo luận nhóm lớn, loại B: một kiểu họp bàn về lần họp kế tiếp của những người quan liêu. Càng không chắc chắn về chủ đề muốn thảo luận người ta càng mời thêm nhiều người tham gia thảo luận.

Thảo luận nhóm lớn phù hợp với việc ghi chép các khả năng quyết định chứ ít phù hợp với việc ra quyết định.

3. Thảo luận nhóm nhỏ, loại B+: Đây là cách thức được chuộng hơn khi ra quyết định nội bộ. Đối với tôi, một nhóm nhỏ có thể chấp nhận được gồm ba người, lý tưởng thì chỉ cần hai người.

2. Nói chuyện qua điện thoại, loại A-: Như người ta thường nói, đó là cách tốt thứ hai. Hãy ghi nhớ điều này cho lần tới khi bạn phải lưỡng lự giữa viết và gọi điện.

1. Đối thoại một – một, loại A+: Đây không chỉ là cách thức giao tiếp tốt nhất mà theo kinh nghiệm của tôi còn tốt hơn tất cả các phương thức khác cộng lại. Hãy ghi nhớ điều này cho lần tới khi bạn phải lưỡng lự đi cùng một đồng sự hay đi một mình.

7. Hoàn thành công việc ngay trên đường

THẾ GIỚI THEO CÁCH NHÌN CỦA NHÂN VIÊN SAU QUẦY

Nếu bạn cũng đi nhiều như tôi, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng cuộc sống trên đường của bạn phụ thuộc vào lòng trắc ẩn của những nhân viên sau quầy như thế nào. Bạn cũng sẽ bắt đầu đánh giá cao khuôn mặt phía sau quầy.

Thế nhưng, nhiều người không làm vậy.

Có thể trong các chuyến đi của mình, bạn đã chứng kiến kịch bản sau đây. Một người đi tới quầy bán vé máy bay nhận được thông báo rằng anh ta bị bật khỏi một chuyến bay quá nhiều người đặt. Anh ấy sẽ làm bất cứ điều gì để đáp chuyến bay đó. Thật không may, sự thất vọng làm anh ấy trở nên dại dột. Thay vì ngồi lại và tìm kiếm giải pháp, anh ấy bắt đầu thúc giục – thúc giục rất mạnh mẽ.

Anh ấy cố gắng giở đủ trò đề tìm cách lên máy bay. Anh ấy nhiếc móc nhân viên bán vé (người đúng ra chẳng có lỗi gì), thóa mạ hãng hàng không, đòi gặp người quản lý và khiến mình trở nên ngốc nghếch. Tất cả những hành động ấy làm cho anh cảm thấy thoải mái được một chút nhưng lại khiến người bán vé giận dữ đến độ anh ấy có thể chào tạm biệt chuyến bay.

Thực tế là người bán vé, người xếp chỗ, bồi bàn hay nhân viên khách sạn không có quyền quyết định. Nhưng trong phạm vi hẹp của mình, những nhân viên sau quầy có thể giải quyết tốt với những quyền năng của riêng mình. Họ là người quyết định bạn có một chỗ ngồi tốt trên máy bay hay không hay thậm chí là có được lên máy bay không; bạn có thể thưởng thức bữa ăn ở một góc yên tĩnh hay phải chịu đựng cánh cửa nhà bếp; bạn có thể ngủ trong một căn phòng tiện nghi với giá thấp nhất dù thông tin đặt phòng của bạn bị mất hay phải tự đi tìm nơi trú ngụ.

Đối với những khoảnh khắc ngắn ngủi trong cuộc đời mà bạn tiếp xúc với những nhân viên sau quầy, họ sẽ là người quan trọng nhất trên thế giới nếu bạn quan tâm tới sự thoải mái và sức khỏe của mình. Sau đây là cách để họ về phe bạn:

Làm đẹp lòng họ

Đây là quy tắc đơn giản, dễ nhớ nhất nhưng lại là quy tắc nhiều người quên, đặc biệt là khi đang mệt mỏi, đang vội hay bị trễ lịch (lúc cần một cánh tay giúp đỡ nhất).

Nhiều người không giỏi chuyện phiếm. Số khác không thể giả vờ chân thành. Nhiều người vẫn coi việc làm thủ tục vào – ra và mua vé là những việc vặt hàng ngày. Chẳng có gì đặc biệt xảy ra, chẳng cần trao đổi những từ không cần thiết. Thế là họ đi đến quầy, xưng danh và trông đợi mọi việc diễn ra đâu vào đấy.

Thế nhưng chính khía cạnh thường ngày ấy của cả hệ thống đúng ra sẽ khiến bạn muốn làm một cái gì đó khác thường.

Bạn càng tỏ ra quan tâm tới người ngồi phía bên kia quầy, bạn càng có lợi. Hãy tìm lý do để nói chuyện, "Làm thế nào anh có được nước da rám nặng như vậy?" hay "Cái vòng em đeo đẹp lắm". Bằng cách này có thể bạn sẽ có một phòng tốt hơn, một chiếc xe tốt hơn hay bất cứ thứ gì khác mà bạn đang cần.

Tốt hơn nữa, hãy chứng tỏ sự kính nể của bạn đối với người đối diện và kiến thức của họ. Ví dụ: "Có vẻ anh biết rõ về các nhà hàng ngon quanh đây. Tối nay tôi nên tới đâu ăn nhỉ?"

Hỏi ý kiến người khác chính là cách thức rất tốt để người khác quan tâm đến bạn hơn.

Để họ thể hiện quyền lực

Tôi quen một người phụ nữ rất biết cách làm cho mọi người thân thiết với mình. Cô ấy dành rất nhiều thời gian cho mọi người. Cô ấy thân thiện, vui tính và quan tâm tới họ. Cô ấy luôn đặt câu hỏi hơn là nói về bản thân. Cô ấy không tìm cách thao túng mọi người. Chỉ đơn giản là cô ấy thích mọi người và cố gắng thêm 5% để mọi người đến với cô ấy. Kết quả là cô ấy

được mọi người làm cho nhiều việc khó tin – bởi vì khi ai đó đã tin bạn, họ sẽ cố gắng chứng minh điều đó.

Đây là một trong những tình huống đời thường nhất (nhưng vẫn có thể thất bại). Ví dụ, khi bạn đặt một bữa trưa đặc biệt tại một nhà hàng, bạn có món bánh hamburger, khoai rán kiểu Pháp, sa-lát, bánh táo và trà với giá 9,95 đô-la. Thực đơn ngầm thông báo với bạn: "Không có sự thay thế". Thế nhưng bạn ghét bánh táo và yêu cầu bánh anh đào thay thế. Nếu bồi bàn thích bạn, cô ấy sẽ vui vẻ thể hiện cho bạn biết cô ấy có quyền thay đổi thực đơn. Đó là vị trí quyền lực của cô ấy. Cô ấy sẽ nói: "Xin cứ yên tâm", và sẽ mang cho bạn chiếc bánh anh đào.

Hãy cho họ dịp mặc cả

Ở các quốc gia Địa Trung Hải, mọi thứ đều có thể thương lượng hay mặc cả. Người bán hàng và các nhân viên sau quầy thích thú việc mặc cả và có thể không tôn trọng bạn nếu bạn *không* mặc cả với họ. Họ sẽ nghĩ bạn ngốc nghếch.

Mặc cả trong các cửa hàng bán lẻ là chuyện hiếm ở các nước nói tiếng Anh. Nhưng theo tôi, người bán hàng sẽ nể trọng bạn – và giúp bạn nhiều hơn – nếu bạn thử đề nghị họ giảm giá. Nó cho họ thấy rằng bạn không phải là một người ngốc nghếch.

Điều này đúng dù bạn đang muốn để một muỗng kem trong một cửa hàng bánh kẹo hay đang muốn mua những món nữ trang đắt tiền. Nếu bạn đưa ra điều kiện của mình một cách chắc chắn nhưng lịch sự, người bán hàng có thể sẽ thích thú tranh luận với bạn – và thường là nhượng bộ.

Một trong những người giàu có nhất mà tôi biết là bậc thầy trong việc giành phần thắng trước những người bán hàng bởi khả năng mặc cả của ông ấy. Vài năm trước, khi xem cuộc diễu hành nhân ngày Thánh Patrick trên Đại lộ 15 của New York, ông ấy ghé vào gian trưng bày của một hiệu kim hoàn nổi tiếng. Ông ấy xem một đôi hoa tai rồi hỏi người bán hàng: "Cô còn đôi nào đẹp hơn một chút không?" Người bán hàng cho ông xem một chiếc vòng cổ kim cương và ngọc lục bảo hợp với đôi hoa tai. Giá bán: 375.000 đô-la.

Ông ấy nói với cô bán hàng: “Cô có hai điều bất lợi. Thứ nhất, chỉ có hai chúng ta ở đây nên sẽ chẳng có ai ấn tượng nếu tôi mua số nữ trang này và cũng chẳng có ai khiến tôi phải ngại khi từ chối mua chúng. Thứ hai, tôi không thật sự cần phải mua. Thế nhưng, tôi sẵn sàng trả cô 225.000 đô-la cho số nữ trang”.

Người bán hàng phát cáu và nói bốp chát: “Thật vớ vẩn thưa ông. Ông nghĩ chúng tôi là ai ạ?”

Bạn tôi vẫn lịch sự. Ông nói: “Đây là danh thiếp của tôi. Đây là địa chỉ khách sạn. Tôi sẽ còn ở đó trong vòng bốn ngày tới”.

Hai ngày sau, người quản lý bán hàng gọi điện cho bạn tôi. “Tôi được biết là ông đã xem bộ kim cương và ngọc lục bảo của chúng tôi”.

“Vâng”, bạn tôi trả lời.

“Chúng tôi có thể để cho ông với giá 300.000 đô-la”.

“Tôi thật sự cảm ơn anh đã gọi điện tới”, bạn tôi nói. “Nhưng tôi đã nói rằng tôi không thật sự cần phải mua. Tôi sẽ trả 225.000 đô-la”.

Hai ngày sau, tiệm kim hoàn gọi lại và để cho ông ấy số nữ trang với giá 225.000 đô-la.

Điều khiến tôi ngạc nhiên là làm thế nào ông ấy có thể mặc cả giống như trong một khu chợ cóc tại ở Teheran. Thế nhưng, một khi họ đã đồng ý thương lượng với bạn tôi, họ sẽ không tránh khỏi việc phải nhượng bộ.

NGUY CƠ CỦA NHỮNG “CHUYẾN ĐI VÔ ÍCH”

Trong nhiều công ty, đặc biệt là các tập đoàn đa quốc gia, các nhân viên cấp cao có thể kiếm cớ tới mọi nơi trên thế giới bất cứ lúc nào họ muốn. Điều này có thể dẫn tới một hình thức lạm dụng mà tôi gọi là “chuyến đi vô ích”, mang nghĩa những chuyến đi để nghỉ ngơi hơn là vì công việc.

Một nhân viên cao cấp tại văn phòng của chúng tôi ở New York có lần nói với tôi là anh ta dự định gặp một quan chức trong Liên đoàn trượt tuyết thế giới, một khách hàng của chúng tôi, tại Kitzbuhel, Áo, vào một cuối tuần mùa đông vì công việc và, tôi cho là, cả để trượt tuyết. Ngẫu nhiên, tôi được biết vị quan chức nọ lại đang ở New York và thật "trùng hợp" là cũng đang dự tính bay đi Kitzbuhel vào cuối tuần. Tôi nhẹ nhàng chỉ ra rằng Áo là một chuyến đi dài cho một cuộc gặp khi mà hai người lúc đó chỉ cách nhau có vài tòa nhà.

Tôi nghĩ rằng mọi người đều có đôi chút thao túng công ty. Vấn đề chỉ mà mức độ bạn có thể sắp xếp theo thứ tự từ 0 tới 10. "10" là một nhân viên nguy hiểm, người sử dụng một phần năng lực sáng tạo của mình vào việc chia đàn xẻ nghé. "0" là một nhân viên mà việc tư lợi tệ nhất có dù chỉ là đăng ký mua tờ *Sports Illustrated* qua công ty.

Giữa hai thái cực ấy mới là phức tạp và nhà quản lý nào cũng phải giải quyết "thường vụ vô ích" từng trường hợp một. Bạn phải hiểu nhân viên của mình. Ví dụ, một số người thích đi xa, số khác lại không thích. Nhóm người thứ nhất, bạn phải hỏi rõ. Nhóm người thứ hai, bạn lại phải khuyến khích đi nhiều hơn. Bạn cũng phải xem xét nhân viên cấp cao nào đằng sau chuyến đi của họ và người nào đang làm việc tốt tức là có thể đánh giá được.

Tôi đặc biệt chú ý tới các cuộc hội thảo được tổ chức hàng năm tại các khu nghỉ mát với sự hoài nghi lớn – mặc dù tôi biết họ tổ chức tại các khu vực này nhằm thu hút người tham dự. Những hội thảo kiểu như vậy có thể trở thành "chuyến đi vô ích".

Nguy cơ lớn nhất của "chuyến đi vô ích" dù vậy không phải là sự lạm dụng các khoản chi nhỏ lẻ mà là có thể làm mờ mắt một số nhân viên khiến họ thực hiện những "thương vụ vô ích".

NHẬN ĐƯỢC GIÁ TRỊ TIỀN CỦA MÌNH TỪ CÁC KHÁCH SẠN

Có vô vàn các bài viết trên các tạp chí và sách hướng dẫn du lịch xếp hạng các khách sạn tốt nhất tại các thủ đô kinh tế trên thế giới. Đối với những hành khách quốc tế bận rộn, kết quả không phải là vấn đề có bao nhiêu sao bên cạnh cái tên của khách sạn mà là nhân viên của khách sạn có biết bạn và phục vụ bạn tốt hay không. Một khi bạn đã tìm được khách sạn

như vậy, hãy ở đó cố định trong các chuyến đi tiếp theo. Dịch vụ sẽ ngày một tốt hơn. Trong công việc kinh doanh khách sạn, ít nhất thân quen tạo ra sự hài lòng.

Cứ cho là nhân viên của khách sạn đã tốt với mình rồi, tôi có thêm ba tiêu chí để chọn một khách sạn ở nước ngoài:

1. Dịch vụ phòng 24/24. Điều này rất quan trọng nếu bạn phải bay qua các múi giờ và đồng hồ sinh học bên trong cơ thể bạn nói rằng bạn đang đói bụng hoặc đang khát nước vào lúc 3 giờ 30 phút sáng theo giờ địa phương. Trong một số khách sạn tốt nhất, dịch vụ phòng có thể không phục vụ sau nửa đêm.

2. Dịch vụ giặt là và hấp tẩy trả lại quần áo sạch đẹp hơn khi bạn thay ra. Điều này quan trọng với một chuyến đi công tác bị kéo dài và lịch làm việc kín đặc, nhất là khi bạn đi với hành lý gọn nhẹ. Dịch vụ hấp tẩy khác biệt rất lớn giữa các khách sạn và giữa các nước. Ở một nước – ví dụ như Nhật Bản – bạn sẽ không bao giờ lo ngại khi giao quần áo tốt nhất của mình đi giặt là, và cũng có những nước mà vấn đề chính bạn quan tâm là liệu quần áo có quay lại nữa hay không.

3. Dịch vụ điện thoại hiệu quả. Vì lịch công tác dày đặc nên tôi luôn phải sử dụng điện thoại của khách sạn rất nhiều. Tôi cố gắng không làm hại mình khi "rơi" vào một khách sạn có hệ thống điện thoại chậm và lỗi thời.

Tôi cũng chú ý gửi tiền boa cho người trực tổng đài của khách sạn. Mọi du khách đều biết đưa tiền boa cho người mang đồ, người làm phòng, bồi bàn, người phụ trách phục vụ bạn và người giữ cửa, nhưng đưa tiền boa cho người trực tổng đài sẽ làm người ta nhớ đến bạn và có thể tạo nên một dịch vụ "ngoại hạng". Một lần ở khách sạn Carlton Tower tại London, có một cuộc gọi từ nước ngoài liên quan đến cuộc thương lượng đang đến hồi kịch tính mà tôi lại ra ngoài. Người trực tổng đài biết tôi rất rõ và cảm thấy cuộc gọi này rất quan trọng. Cô ấy gọi người giữ cửa để hỏi xem anh ấy có biết tôi đi đâu không. Người giữ cửa có nghe loáng thoáng tên nhà hàng mà tôi nói với tài xế taxi. Thế là cô trực tổng đài liền chuyển lời nhắn tới nhà hàng cho tôi.

Thêm vào đó, khoản boa không nhất thiết phải là tiền mặt. Có thể là một thứ gì gắn với công việc bạn đang làm. Vì công việc của tôi là thể thao, khoản boa không phải tiền mặt như vé xem các sự kiện thể thao lớn, hay dụng cụ thể thao miễn phí tạo ra mối quan hệ cá nhân sâu sắc hơn tiền mặt.

NGUYÊN TẮC DÀNH CHO NGƯỜI THƯỜNG XUYÊN SỬ DỤNG DỊCH VỤ BAY

Thời gian gần đây, những câu chuyện kinh khủng về những chuyến bay bị hủy bỏ, hay về việc phải ngồi đợi ở đường băng sáu tiếng đồng hồ liên tục xuất hiện trên báo chí.

Thế nhưng, bạn sẽ không thấy tôi phàn nàn gì, mặc dù tôi bay hơn 200.000 dặm mỗi năm trong vòng 20 năm qua. Khi nhớ về năm 1967, tôi thấy thật sự biết ơn rằng tôi có thể đi thẳng tới cửa, có thể qua hải quan nhanh chóng, có thể nhập cảnh vào hầu hết các nước khác và khu nhận hành lý khá nhanh và đáng tin cậy.

Không phải tôi không chia sẻ chuyện trễ và lỡ chuyến bay chuyển tiếp. Hãy tin rằng tôi cũng bị như vậy (hầu hết là tại Dallas – Fort Worth và tôi đang nghĩ về việc này).

Thế nhưng, tôi không tìm kiếm rắc rối. Tôi cẩn thận lựa chọn hãng hàng không. Tôi xác định hãng hàng không nào tại thành phố nào có nhiều chuyến bay nhất, có nhiều chuyến bay thẳng nhất, hãng nào hay bị trễ nhất; hãng nào có khu lấy hành lý gần nhất; hãng nào có nhiều hạng vé; thậm chí là hãng nào quan tâm đối với việc chuyển tiếp hành lý...

Dưới đây là những nguyên tắc của tôi dành cho những người thường xuyên sử dụng dịch vụ bay.

Hãy để các hãng hàng không giúp bạn

Tôi rất cố gắng làm quen với những người phụ trách quan hệ khách hàng tại mỗi sân bay. Tất cả các hãng hàng không đều có nhân sự cho loại “dịch vụ đặc biệt” này nhằm giúp đỡ khách hàng VIP hoặc gần VIP. Họ là những người thú vị. Họ có thể giúp bạn chuyển lên hạng nhất. Họ sẽ nói với bạn về những chỗ còn trống trên khoang hạng nhất để bạn có thể chắc chắn bạn là người thứ hai. Họ sẽ đưa bạn qua hải quan và xuất nhập cảnh nếu bạn đang vội.

Bạn không cần phải là một ngôi sao điện ảnh hay là chủ tịch của Chrysler để có được sự đối xử đặc biệt như vậy. Nhưng nếu bạn đi lại nhiều, bạn chắc chắn phải làm việc một cách chuyên cần và thông minh để phát triển mối quan hệ với những người phụ trách quan hệ khách hàng.

Gia nhập câu lạc bộ VIP

Tôi tham gia vào hầu hết các câu lạc bộ của các hãng hàng không. Sẽ có ích khi bạn đến sớm hoặc chuyến bay bị chậm và bạn cần một chỗ để thư giãn, làm việc hay thậm chí là tổ chức một buổi họp.

Thà đi sớm còn hơn bị trễ

Đây là lời khuyên rõ ràng nhất – và thực tế là gần như không thể đối với nhiều người. Những người này luôn muốn tạo ra một cuộc phiêu lưu khi xuất hiện vào phút cuối. Họ cần một đường đua để đến được sân bay.

Tôi thì không. Tôi thà tới sân bay sớm trước cả tiếng đồng hồ hơn là chịu cảnh vừa lái xe vượt qua hệ thống giao thông dày đặc vừa tự hỏi liệu mình có kịp chuyến bay không.

Hãy dành cho mình một giờ trước khi chuyển tiếp máy bay nếu bạn có hành lý phải chuyển. Bạn có thể thu xếp thời gian chuyển tiếp ngắn hơn nếu bạn xách tay mọi thứ. Tôi luôn làm như vậy.

Nếu không biết khi nào sẽ đi, hãy đặt nhiều ngày khác nhau

Tôi lưỡng lự khi phải nói ra việc này. Tôi đôi khi đặt hai hay thậm chí ba chuyến bay một lúc khi tôi không chắc là mình đi vào tối thứ Ba hay sáng thứ Tư. Tất nhiên, tôi sẽ báo hủy việc đặt chỗ ngay lập tức một khi đã quyết định. Một cách khác, hãy đặt chuyến bay trước chuyến bay phù hợp nhất. Điều này sẽ cho bạn một khả năng có thể chấp nhận được.

Đừng làm trên không việc gì mà bạn có thể làm tốt hơn ở dưới đất

Trước đây, tôi thường cố đọc hoặc soạn giấy tờ trong suốt chuyến bay. Nhưng tôi sớm nhận ra rằng tôi có thể làm hiệu quả hơn ở dưới mặt đất. Giờ đây, tôi có thể ngủ ngon trên máy

bay vì điện thoại sẽ không reo và ít bị quấy rầy hơn khi đang ở độ cao hơn 9.000 km. Và tôi thấy ngủ dưới mặt đất hay bị đánh thức hơn.

KIỂM SOÁT MÚI GIỜ

Tôi không bị ảnh hưởng mấy bởi chênh lệch múi giờ. Tôi bay hơn 320.000 km mỗi năm và nếu tôi lo lắng về việc thay đổi múi giờ nhiều như một số người chắc tôi chẳng bao giờ hoàn thành được công việc.

Khi phải đối mặt với sự chênh lệch múi giờ, tôi nghĩ rằng tôi đã làm mọi việc mà bạn không làm. Tuy nhiên, bốn quy tắc dưới đây giúp tôi làm tốt:

1. Ngủ trên máy bay;

2. Thích nghi múi giờ mới;

3. Bỏ qua thời gian trong những chuyến đi cực ngắn;

4. Ăn ít hơn hoặc không ăn gì.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ "THUẦN HÓA" MỘT NHÀ HÀNG KHIẾM NHÃ

Trước khi bạn có thể "thuần hóa" một nhà hàng khiếm nhã, bạn cần phải biết khiếm nhã là gì.

1. Phân biệt giữa dịch vụ tồi và sự khiếm nhã

Sự khác biệt giữa khiếm nhã và dịch vụ không tốt không quá khó thấy. Dịch vụ không tốt nghĩa là không có nước lạnh hay súp ấm, quên đồ uống, dịch vụ chậm hay hóa đơn thanh toán không chính xác.

Khiếm nhã là một lỗi lớn hơn và bất bình thường hơn rất nhiều. Đó là thái độ khiến bạn phải đợi một giờ đồng hồ để được ngồi cho dù bạn đã đặt chỗ (mà chẳng có ai giải thích tại sao); khi bạn hỏi một cái bàn rộng hơn và họ nói dối rằng chẳng còn chiếc bàn nào khác; khi bạn cảm thấy phong cách phục vụ này như muốn đuổi khéo bạn ra khỏi nhà hàng. Khó có

thể chỉ rõ sự khiếm nhã nhưng như Justice Potter Stewart nói về sách báo khiêu dâm: "Tôi biết khi tôi nhìn thấy".

Dịch vụ kém phổ biến hơn nhiều so với khiếm nhã – và dễ sửa chữa hơn nhiều nếu bạn sẵn sàng tha thứ.

2. Đừng quá tức tối, hãy bình thản và gọi người xếp chỗ

Nếu không hài lòng, đừng gây chuyện. Điều đó chỉ làm cho nhân viên nhà hàng làm bạn phiền lòng thêm. Thậm chí, nếu bạn muốn những người bồi bàn đang tức tối phải phục tùng, bạn có thể phải làm hại đến khách hàng và hệ tiêu hóa của mình.

Hãy tìm cách tiếp cận mềm mỏng hơn. Hãy gọi người phụ trách xếp chỗ ra một chỗ và nhẹ nhàng than phiền. Nếu bạn biết người nào phụ trách, hãy giữ thế của mình như sau: "Tôi rất thích nhà hàng của anh. Tôi thích khung cảnh, thức ăn ở đây. Tôi đã giới thiệu tới không ít người. Thế nhưng mọi việc ở đây có vẻ tệ đi và tôi cho là anh cần nhận thấy." Bất cứ nhà hàng nào muốn có khách quay lại đều sẽ lắng nghe.

3. Hãy cư xử như trong công việc

Các tình huống trong nhà hàng cũng cần được giải quyết với sự quan tâm giống như với các cuộc đàm phán kinh doanh. Thế nhưng, vì một vài lý do, mọi người thay đổi cá tính khi bước vào nhà hàng, họ như nhạy cảm hơn. Họ có thể mếch lòng đối với tình huống tầm thường nhất – nhỏ bé đến độ họ sẽ không chú ý nếu nó xảy ra tại công ty.

Một người bạn của tôi có một thái độ rất công việc về việc phải đợi bàn – và đổi lại anh ấy hiếm khi bị chờ. Anh ấy không hối thúc hay tự cho mình là khách quan trọng. Anh ấy không nêu tên hay đe dọa hay làm ra vẻ mình là khách quen (những chiến lược này hứa hẹn sẽ có tác dụng ngược lại).

Anh ấy coi vai trò của người xếp chỗ như một vị giám đốc dưới áp lực quản lý bình thường, và anh ấy nói ra những điều cần chú ý một cách rõ ràng. Anh ấy giải thích với nhân viên: "Chúng tôi có đặt dự phòng một nhà hàng khác vào 9 giờ nhưng tôi thật sự muốn ăn ở đây.

Chúng tôi sẽ ở lại nếu anh bảo đảm sẽ có bàn lúc 9 giờ. Nếu là 9 giờ 15, xin hãy cho chúng tôi biết, chúng tôi sẽ quay lại vào dịp khác.” Rất ít nhà hàng có thể từ chối lý lẽ như vậy.

4. Họ giải quyết lời phàn nàn như thế nào?

Một tiêu chí quan trọng để đánh giá nhà hàng (hay bất cứ doanh nghiệp nào) không phải là bạn có gì cần phàn nàn mà là họ sẽ đáp lại lời phàn nàn như thế nào. Tôi cho rằng bất cứ nhà hàng nào cũng có thể có một nhân viên tự tách ra không đảm bảo năng suất làm việc. Ai cũng đều có lỗi.

Họ xử lý thông tin đó như thế nào – họ sẽ tỏ ra phòng vệ hay sẵn sàng dàn xếp với khách hàng – luôn quan trọng hơn bản thân thông tin đó. Nếu lời phàn nàn của bạn đúng, các nhà hàng lớn nhất sẽ xé hóa đơn của bạn hoặc mời bạn quay lại với tư cách khách quý.

5. Đừng tự gài mình

Không ai muốn đợi nhưng nếu bạn tới đúng vào “giờ cao điểm” của nhà hàng, bạn chỉ có thể tự trách mình. Ở những nơi chưa có đặt chỗ trước, tôi không thấy điều gì sai nếu ăn tối vào lúc 6 giờ 30 phút chiều, đặc biệt khi tôi biết là nếu muộn hơn 30 phút, tôi sẽ không có cơ hội có chỗ ngồi.

Một điểm nữa liên quan đến đặt bàn, nếu bạn có thể bị trễ, hãy gọi điện trước cho dù bất tiện đến thế nào. Đừng tự nghĩ rằng, người quản lý sẽ không dành bàn của bạn cho người khác tới đúng giờ hơn.

6. Đừng bao giờ xếp hàng bên ngoài

Tại sao mọi người lại xếp hàng tới hai tiếng đồng hồ bên ngoài những nhà hàng thời thượng – như họ làm với Hard Rock Café ở New York – là điều mà tôi chưa hiểu thấu đáo. Như thể họ sẵn sàng chấp nhận cách đối xử khiếm nhã thậm chí trước khi được vào trong.

7. Làm bạn với người quản lý

Bạn có thể thương lượng với bất cứ nhà hàng nào, dù nó đang là mốt hay đang đông khách thế nào, nếu bạn quen biết người quản lý. Điều này đòi hỏi phải lui tới thường xuyên với tiền boa hào phóng.

TÌM KIẾM SỨC MẠNH TỪ MỘT BỮA TRƯA QUYỀN LỰC

Tác giả của cuốn sách kinh điển của những năm 50 *The Organization Man* – William H. Whyte – từng nói với tờ *New York Times* về điều mà ông gọi là "Lời tạm biệt kéo dài" vào bữa trưa. Whyte đã nhiều năm quan sát các nhân viên la cà ngoài các nhà hàng sau bữa trưa ở giữa thành phố New York.

"Có cái gì đó giữ chân khiến họ không thể chào tạm biệt", Whyte nói. "Cái gì đó chưa được giải quyết. Tôi nghĩ hầu hết các cuộc thương lượng đều được thực hiện trên vỉa hè *sau* bữa trưa".

Nếu Whyte đúng, tôi nghĩ nhiều người trong số họ đã để lỡ mọi điểm của một bữa ăn công việc. Họ lấy đi sức mạnh của Bữa trưa Quyền lực. Mọi người trao đổi công việc trong nhà hàng không chỉ bởi vì họ phải ăn mà còn bởi không gian ấm cúng, thân mật, có đôi chút khám phá và có xu hướng làm cho mọi người dễ tiếp thu những ý tưởng tốt.

Đừng đợi đến cuối bữa ăn

Đợi để nói lên quan điểm của mình ở vỉa hè sau bữa trưa đối với tôi là tự đánh bại mình vì ít nhất ba lý do. Thứ nhất, bạn không còn ở trong không gian thư giãn của nhà hàng. Thứ hai, người mà bạn đang cố thuyết phục đã bắt đầu để tâm trí tới cuộc hẹn tiếp theo. Thứ ba, những thỏa thuận miệng khi bắt tay vội vã chẳng chắc chắn gì hơn lời hẹn "Chúng ta cùng đi ăn trưa". Bạn sẽ mất ít nhất thêm ba cuộc gặp nữa để giải quyết cái kết thúc lỏng lẻo ấy cùng với những cách hiểu khác nhau từ sau cái bắt tay.

Kinh nghiệm của tôi cho thấy, mọi người bắt đầu bàn công việc vào cuối món chính và chuẩn bị uống cà phê, khi bồi bàn để mọi người lại một mình. Tôi để ý nhiều người ra hiệu họ đã sẵn sàng cho phần "nói chuyện công việc" bằng cách nhẹ nhàng đẩy đĩa của mình sang

bên và làm sạch phần mặt bàn trước mặt họ. Có thể đó là bàn làm việc tí hon ngoài văn phòng của họ. Tôi sẽ nhận được tín hiệu ngay khi nhìn thấy như vậy.

Không có thời điểm hoàn hảo để đưa ra các điểm mấu chốt trong nhà hàng. Nhưng trong vài phút đầu tiên (là khi bạn cần tạo lập mọi thứ để bắt đầu) và những phút cuối cùng (là khi bạn sẽ chia tay với cảm giác thân thiện đối với cả hai bên) là những thời điểm không thích hợp nhất.

Tôi không giới thiệu những chủ đề quan trọng khi rời nhà hàng và tôi thận trọng khi người khách muốn quay bàn về phía tôi.

Lincoln Kirstein, một ông chủ quyền lực về nghệ thuật của thành phố New York và là đồng sáng lập Nhà hát Ballet thành phố New York, kể một câu chuyện về bữa trưa với Nelson Rockefeller những năm 1960. Rockefeller là thị trưởng New York khi đó và Kirstein thành công trong việc tiếp cận em trai của ông là John Rockefeller, quản lý Nhà hát của Bang tại Trung tâm Lincoln.

Khi được Nelson mời đi ăn trưa, Kirstein nói trước với ông rằng anh sẽ không nói về Trung tâm Lincoln. Đó là một câu chuyện đóng theo như mối liên quan với anh.

Nelson bảo đảm với anh: “Chúng ta sẽ không nói chuyện về Trung tâm Lincohn. Tôi chỉ muốn gặp anh vì tôi thấy quý anh và lâu rồi không gặp”.

Kirstein khó từ chối được, mặc dù anh hoàn toàn biết nội dung nói chuyện vào bữa trưa sẽ thế nào.

Như Kirstein nói lại: “Chúng tôi dùng bữa trưa với nhau và không đề cập gì đến Trung tâm Lincohn cho đến khi ông ấy nói sẽ đi gặp một người và xin thứ lỗi. Khi tôi đứng dậy chuẩn bị đi, ông bắt tay tôi và nói: ‘Tất cả là chuyện gì hả Johnny?’ Thế là tôi phá lên cười, quay đi và ra khỏi nhà hàng”.

Đó là câu trả lời thích hợp. Bất cứ ai có thể làm chệch hướng của Nelson Rockefeller sau khi được ông ấy mời đi ăn phải là người hiểu được sức mạnh của một bữa trưa quyền lực.

Ghi thêm. Cho dù bạn định cư xử ra sao khi gặp mặt tại nhà hàng, có hai điều bạn có thể làm thậm chí là trước khi ngồi xuống để đảm bảo có một không gian thư giãn và hợp với công việc.

Đầu tiên, trừ khi hoàn cảnh đòi hỏi khác, bạn hãy tránh gặp mặt ở nhà hàng với hơn một người. Động lực tâm lý sẽ trở nên phức tạp và biến động hơn với mỗi một người khách tăng thêm, vì vậy, sẽ khó khăn hơn cho bạn trong việc biểu đạt hay kiểm soát tình hình.

Thứ hai, đặc biệt là tại Paris, New York và London, đừng bao giờ đặt ít hơn ba chỗ (cho dù bạn chỉ có hai người). Nếu không bạn sẽ bị xếp vào chỗ chật như nêm.

SỰ QUAN TÂM VÀ HỖ TRỢ CỦA BẠN BÈ VÀ KHÁCH HÀNG

Vì công việc của tôi luôn xoay quanh các cuộc nói chuyện với mọi người nên tôi có rất nhiều cuộc gặp trong các bữa sáng, trưa và bữa tối.

Như một quy luật chung, tôi ăn với bạn bè và khách hàng trước tiên là vì thích chứ không phải vì lợi nhuận. Nhưng nếu bạn trở nên thành thạo trong việc tổ chức một bữa ăn thật tuyệt cho chính bạn và người khác, lợi nhuận sẽ theo sau. Hãy ghi nhớ rằng giải trí theo nhiều cách giống như khi đang chơi guitar rất dễ làm nhưng rất khó kiểm soát.

1. Tận dụng cơ hội trở thành người mời

Có nhiều điều để nói khi là người mời hơn là người được mời. Cùng với việc là người trả tiền, bạn sẽ là người quyết định ai được mời, và quan trọng hơn là sẽ ăn ở đâu. Đừng để khách hay thư ký của bạn lựa chọn. Bạn sẽ mất lợi thế của người mời.

2. Biết được chỗ nào sẽ phù hợp nhất

Nếu được lựa chọn, tôi cảm thấy thoải mái nhất trong một không gian yên tĩnh hơn là sôi động, rộng rãi hơn là đông đúc, dễ tính hơn là khó khăn. Tất nhiên, có nhiều nhà hàng mà mọi thứ đều yên tĩnh, rộng rãi và dễ tính. Hãy lưu những địa chỉ này cho bạn bè thân chứ đừng với những người bạn sẽ gặp vì công việc.

3. Để kiểm soát toàn bộ, hãy đặt bữa ăn

Cách tốt nhất để đảm bảo có một bàn tốt và ít bị làm phiền nhất là đặt một bữa ăn theo ý.

Chẳng hạn, bạn có thể đặt một phòng riêng trong một nhà hàng hiểu biết về những bữa ăn công việc và, nếu bạn muốn, hãy kiểm soát mọi việc từ vị trí ngồi tới việc lựa chọn loại rượu hay khi nào sẽ phục vụ món sa-lát. Thành phố nào cũng đều có vài nhà hàng có thể có thêm dịch vụ như vậy.

Thậm chí còn hơn thế, bạn có thể đặt một bữa ăn theo ý tại văn phòng. Điều này không chỉ giúp bạn kiểm soát được toàn bộ mà còn tạo điều kiện giới thiệu với khách về bản thân và công việc của bạn.

4. Hãy tỏ ra khó dự đoán trước

Một chút bí ẩn về việc lựa chọn nơi sẽ đến sẽ đảm bảo thành công.

Mọi người đều tới những nhà hàng "ruột". Họ chọn nhà hàng vì tính ỳ hơn là tưởng tượng, lựa chọn một nơi an toàn và quen thuộc.

Lần tới, bạn hãy mời khách tới một nơi mà họ (a) chưa bao nghe tới, hoặc (b) không bao giờ tự tới, hoặc (c) khó mà hình dung lại hợp với bạn. Nếu nhà hàng phù hợp với tiêu chuẩn của bạn (và của khách), họ sẽ bị ấn tượng.

Sau đó, nếu có thể, hãy thử mời thêm một ai đó mà mọi người không ngờ tới. Trong lĩnh vực của chúng tôi, có thể là mời một nhà vô địch quần vợt như Martina Navratilova chẳng hạn, ăn tối cùng hai hoặc ba vị CEO.

5. Cầm lấy hóa đơn thanh toán thật nhanh và lịch sự

Có một vài điều cần nói để bạn nhanh nhẹn cầm hóa đơn thanh toán, cho dù ngồi bên bàn là ai.

Trong thâm tâm tôi, khách càng giàu có, tôi lại càng cần phải trả tiền bữa tối – không phải vì tôi muốn các nhà tỷ phú phải nợ mình một bữa mà là cử chỉ không như trông đợi.

Khi bạn thăng tiến trong công việc, hãy nhớ rằng ở một cấp độ nào đó, bạn sẽ gặp phải những người không bao giờ được mời đi ăn. Họ quá giàu và họ luôn trả tiền. Đối với họ, một bữa ăn giá 300 đô-la chỉ như tờ báo.

Thực ra, 300 đô-la đối với tôi cũng chỉ hơn một tờ báo chút xíu. Nhưng ngay cả lúc mới vào nghề, nếu đó là một khoản chi tiêu chính, tôi vẫn giành lấy quyền được thanh toán.

Việc này có thể được thực hiện, tránh những tình huống xấu bằng cách cảnh báo trước người phụ trách nhà hàng rằng mọi người sẽ tranh nhau tờ hóa đơn thanh toán hoặc có thể có ai đó đứng dậy vào lúc đang dùng món tráng miệng và thanh toán bữa ăn. Sẽ không có ai bị xúc phạm bởi sự hào phóng của bạn.

6. Không nói chuyện công việc

Phần hay nhất khi chiêu đãi bạn bè và những khách hàng trong tương lai là thể hiện cho họ thấy cuộc sống làm việc của bạn như thế nào mà không đòi hỏi bạn phải bán cho họ thứ gì.

Tôi ghi nhận điều này từ cách đây vài năm với một nhóm hai vợ chồng nổi tiếng, hai người đã khiến tôi thích thú lạ lùng. Mỗi khi tôi ở London và với thời gian biểu cho phép, tôi sẽ mời họ đi ăn tối. Thỉnh thoảng, tôi cũng mời thêm một đối tác trong công việc, người mà tôi biết sẽ thích thú khi gặp họ. Tuy nhiên, tôi không bao giờ nói chuyện công việc, trừ khi để thỏa mãn sự thiếu hiểu biết của mình về công việc của họ và hỏi: "Anh làm việc này như thế nào?"

Sau độ chục buổi tối với nhau, điều kỳ diệu nhất đã xảy ra. Họ bắt đầu thấy rằng cách tôi làm với họ cũng giống như cách thức tôi thực hiện công việc kinh doanh của mình. Và họ tỏ ra thích thú. Thực tế là, họ lấy làm ngạc nhiên rằng tôi đã không tạo bất cứ áp lực công việc nào khiến họ phải cố gắng làm việc với tôi.

7. Kết thúc dễ chịu

Nếu bạn đã thực hiện ổn thỏa những bước trên, kết quả cuối cùng sẽ khiến các vị khách suy nghĩ: "Thật là một buổi tối thú vị. Thay vì việc đưa mình tới một nơi mình thường lui tới, nơi mình thấy những khuôn mặt quen thuộc, tối nay có người đưa mình tới một nhà hàng

trong thành phố mình chưa từng biết tới và mình rất thích, giới thiệu với mình những người mình chưa từng gặp bao giờ”.

8. Hoạt động doanh nghiệp

BÀI KIỂM TRA DOANH NHÂN

Một hai năm trở lại đây, vẻ đẹp doanh nhân đã đạt đến đỉnh cao trong con mắt của công chúng. Chưa bao giờ có nhiều bài viết về chủ đề này đến vậy. Sự thôi thúc hình thành doanh nghiệp trở nên mạnh mẽ hơn bao giờ hết, đặc biệt trong một nền kinh tế đang thèm khát những giao dịch và công nghệ mới.

Hơn 600.000 người sẽ khởi sự công việc kinh doanh trong năm tới. Một số, với kế hoạch kinh doanh cừ khôi và những thành tựu đáng kể đã đạt được trong kinh doanh, sẽ thất bại. Một số khác, chưa có thành tựu gì đáng kể, lại thành công. Sự khác biệt giữa người thắng và kẻ thua ở đây là họ đã trả lời một số câu hỏi hóc búa như thế nào trước khi nghĩ tới một kế hoạch kinh doanh.

Dưới đây là bảy câu hỏi cho những người muốn làm việc cho chính mình.

Bạn đang nhấn chìm hay bao bọc khoản đánh cược của mình?

Thật lãng mạn (và hoàn toàn khả thi) khi lao đầu vào một công việc kinh doanh mới. Nhiều người cần sự nguy hiểm đó để có động lực. Tôi lo lắng cho những người từ bỏ công việc đang làm và dấn thân vào một cuộc phiêu lưu mới với niềm tin rằng sai lầm do thiếu suy nghĩ đôi khi lại khiến thành công dễ đạt được hơn.

Nếu có thể, bạn hãy xây dựng cho mình một vùng an toàn khi mới bắt đầu. Hãy đánh giá độ rủi ro trên khả năng hoàn vốn và tìm cách giảm rủi ro nhưng không nhất thiết phải giảm khả năng hoàn vốn.

Khi mới khởi sự cách đây 25 năm, tôi làm việc với một công ty luật cho phép tôi làm việc bên ngoài. Tôi có thể bước hai chân xuống nước mà không chết chìm hay phải bơi. Nếu công việc quản lý cho Arnold Palmer không thành công, tôi có thể bơi trở về hòn đảo – công ty luật kia. Cùng lúc đó, tôi có thể tiếp tục tiến sâu hơn khi mọi việc trở nên tốt hơn. Cách thức

"đi đêm" với độ rủi ro thấp này – với sự cho phép của công ty đang thuê bạn – là cách thức cần thiết để kiểm tra một ý tưởng.

Ý tưởng để đạt được nhiều thành tựu nhất có thể của bạn là gì?

Tôi đã mất nhiều năm để nhận ra rằng có những người trong công ty không thật sự muốn cống hiến toàn bộ thời gian vào việc tối đa hóa lợi ích. Họ chia sẻ với tôi về triết lý kinh doanh chứ không phải mục tiêu cá nhân.

Tinh thần kinh doanh của tôi luôn là: (1) tối ưu hóa việc sử dụng thời gian; (2) có càng nhiều thành tựu càng tốt; (3) thu được lợi ích nhiều nhất có thể từ những thành tựu đó; (4) sáng tạo; và (5) ghi được dấu ấn của bản thân khi chứng kiến các dự án đến ngày đơm hoa kết trái.

Tuy nhiên, tôi không trông mong mọi người bắt chước tôi. Nhiều người trên thế giới thật sự muốn kiểu công việc tầm thường. Họ làm rất tốt, họ có thu nhập tốt, họ được biết đến và họ có nhiều thời gian hơn cho các hoạt động tình nguyện hay đi câu cá hoặc xây dựng một ngôi nhà trên cây cho đứa con trai. Điều hoàn toàn ổn.

Trong mọi tổ chức đều có chỗ cho cả hai loại người nhưng không phải ở những vị trí cao nhất.

Bạn có thể làm tốt hơn những người khác không?

Đạt được nhiều thành tựu nhất thường có thể do *không làm việc cho chính mình.*

Điều này có thể áp dụng cho tất cả các loại hình kinh doanh. Nếu bạn có một ý tưởng thông minh trong ngành dược phẩm hay một công thức tính thuế mới, bạn sẽ thăng tiến tốt trong hệ thống cửa hàng Mayo Clinic (với ngân sách cho bệnh nhân và nghiên cứu) hay trong một công ty luật (với nguồn khách hàng ổn định) hơn là tự mở một tiệm thuốc hay văn phòng luật của riêng mình.

Đây là điều mà những người khát khao được làm chủ chính mình không nghĩ tới.

Quan niệm về dòng tiền của bạn là gì?

Mọi kế hoạch kinh doanh đều đưa ra các giả định chính xác đến mức khó tin về thu nhập và chi phí. Thế nhưng, hầu hết mọi người đều làm sai. Bỏ việc do có người đầu tư cho 100.000 đô-la không có nghĩa là bạn có thể khởi sự ngay với 100.000 đô-la trong tài khoản. Thường thì bạn được giải ngân theo quý. Trừ khi bạn đã có nhiều khách hàng riêng hoặc là có cách giảm chi phí xuống bằng 0, việc chờ đợi khoản giải ngân đầu tiên có thể là bất tận.

Bạn có một công việc kinh doanh hay một thương vụ?

Một đối tác nói với tôi: "Từ một công việc kinh doanh ta có thể có 10 giao dịch, thế nhưng, 10 giao dịch không tạo nên một hoạt động kinh doanh". Là một chuyên viên đầu tư của ngân hàng, anh ấy không bao giờ quên rằng các hoạt động thương mại lớn của công ty là một "công việc kinh doanh" và các nghiệp vụ lưu ký chứng khoán có lợi nhuận cao là những "giao dịch".

Có rất nhiều cơ hội "phát một" có thể làm ra tiền trong một thời gian ngắn. Tuy nhiên khi đang thực hiện nghiệp vụ "phát một" thì đâu là công việc kinh doanh chính đang giúp bạn duy trì được dòng tiền và quỹ lương của công ty?

Bạn muốn trở thành một người hùng hay một người chiến thắng?

Một nghiên cứu gần đây cho thấy 75% trong số 410.000 triệu phú tại Mỹ có độ tuổi trên 50 và thành đạt nhờ làm việc bảy ngày mỗi tuần trong vòng 20 đến 30 năm trong các hoạt động kinh doanh khá buồn tẻ. Những con số này nói với tôi rằng, với mỗi "người hùng" thành lập nên một hãng hàng không, hãng máy tính hay một hãng sản xuất bánh sô-cô-la, có hàng nghìn "người chiến thắng" đang âm thầm làm rất tốt ở một ngóc ngách nào đó mà các phương tiện truyền thông không nêu tên.

Tiền có phải là vấn đề không?

Có chứ. Nhiều người hoạt động kinh doanh để kiếm đủ cho gia đình có thể sống thoải mái. Họ thỏa mãn và tự đánh lừa bản thân bằng cách hướng suy nghĩ của mình sang việc thành lập nên các quỹ, đầu tư cho tương lai, xây dựng một tổ chức, và coi việc tối đa lợi nhuận không còn quan trọng. Cuối cùng, lợi nhuận vẫn là vấn đề quan trọng bởi bạn cần nó để có

điện thắp sáng, để trả nợ ngân hàng, phát triển kinh doanh và giữ chân nhân viên. Một doanh nhân không khởi sự kinh doanh để nhìn thấy nó kết thúc.

ĐƯA THỰC TẾ VÀO KẾ HOẠCH KINH DOANH

Nếu và khi nào bạn cố tăng nguồn vốn đầu tư cho một công ty mới, bạn sẽ gặp rất nhiều lời khuyên mâu thuẫn nhau khi viết kế hoạch kinh doanh.

Vấn đề đầu tiên bạn cần nhận ra là kế hoạch kinh doanh tồn tại là để tăng số tiền lên. Đừng dựa vào nó để dự đoán tương lai hay để điều hành công ty khi bạn đã nhận được tiền.

Sau đó, đương nhiên bạn sẽ phải viết kế hoạch để thuyết phục những người ủng hộ mình, không phải gia đình hay hàng xóm của bạn, hay thậm chí chính bản thân bạn.

Cứ cho là bạn có một ý tưởng tốt cho một sản phẩm hay dịch vụ có thể thỏa mãn một nhu cầu xác định (nếu bạn không có thì không cần đọc tiếp), sự rạn nứt tai hại trong hầu hết các kế hoạch kinh doanh là thiếu tính thực tế. Ví dụ:

1. Quá tin vào giả định. Tôi thấy thích khi đọc một kế hoạch kinh doanh ai đó viết rằng họ thực tế không biết sẽ bán được bao nhiêu sản phẩm trong hai năm đầu tiên. Nếu không có gì khác, tôi cho rằng họ là những người thực tế.

2. Thiếu vắng sự lo sợ một cách không thực tế. Tôi ngưỡng mộ những người có can đảm khởi sự công ty riêng. Thế nhưng, tôi không lẫn lộn giữa can đảm và không lo sợ. Chẳng hạn, lo sợ thất bại là tích cực và cần phải thể hiện được trong kế hoạch. Các nhà đầu tư mạo hiểm biết rằng đó là động lực mạnh nhất qua những năm đói kém.

3. Cái nhìn thiếu thực tế đối với đối thủ cạnh tranh. Đừng sử dụng kế hoạch của mình để đánh giá sai những yếu điểm của đối thủ cạnh tranh. Hãy dành cho đối thủ cạnh tranh sự tín nhiệm mà họ đáng được ghi nhận. Sau hết, họ đã hoạt động trước bạn. Nếu bạn mãi đánh bóng hay bỏ qua thực tế cạnh tranh, nhà đầu tư tiềm năng có thể sẽ tự hỏi liệu bạn còn bỏ qua vấn đề nào khác.

4. Quá dựa vào tiền. Các ý tưởng (chứ không phải tiền) mới giải quyết các vấn đề. Tiền chỉ củng cố các giải pháp. Tôi lo ngại khi chiến lược tìm kiếm khách hàng duy nhất của một kế hoạch kinh doanh ghi là: "400.000 đô-la cho quảng cáo". Sẽ chẳng có đủ tiền trên thế giới để ném vào những vấn đề mà một công ty mới sẽ phải đối mặt.

5. Đừng nảy sinh tình cảm đối với bản kế hoạch. Kế hoạch kinh doanh, đặc biệt là những bản kế hoạch dài dòng và tỉ mỉ, có xu hướng thể hiện cá nhân. Mỗi trang liên quan đến số trang trước như thể chúng được khắc trên đá chứ không phải in trên giấy. Các nhà đầu tư biết ngay kế hoạch sẽ đi về đâu nếu bạn thông đồng ở trang số 1 – nó sẽ đi vào thùng rác của họ.

NHỮNG DOANH NHÂN THÀNH CÔNG CÓ NHỮNG ĐIỂM GÌ CHUNG?

Khi tôi nói chuyện với các doanh nhân về sự nghiệp của họ thường không tránh khỏi phải nghe hai tuyên bố, trong đó một thì hoàn toàn là nói dối và một thì hơi tự đánh lừa mình.

Lời nói dối hầu hết đều là biến thể của "Nếu biết trước phải làm việc vất vả như thế nào, tôi chắc đã không thành lập công ty". Lý do đây là lời nói dối bởi các doanh nhân thành công thật sự biết công việc vất vả như thế nào nhưng họ vẫn chấp nhận.

Kiểu thứ hai, trái ngược với kiểu thứ nhất, ý là: "Nếu biết trước tự làm cho mình vui vẻ như thế này, tôi đã khởi sự từ sớm hơn". Đây là sự từ đánh lừa mình, theo quan điểm của tôi, bởi vì nó cho rằng doanh nhân là người tạo ra chứ không một người hưởng lợi từ việc quản lý thời gian tốt. Hầu hết những doanh nhân thành công mà tôi biết đã bắt đầu cuộc phiêu lưu của mình khi thị trường sẵn sàng đón nhận họ và họ cũng sẵn sàng ra thị trường – chứ không phải vào lúc quá muộn hay quá trễ. Họ có thể gọi đó là "tầm nhìn", nhưng tin tôi đi, đó là may mắn (và họ xứng đáng được như vậy).

Tôi khuyên những doanh nhân tương lai nên tự tin nhưng không được tự thỏa mãn. Đừng nghĩ rằng mình đặc biệt và đừng tốn quá nhiều thời gian hỏi người khác mình có đặc biệt hay không.

Mặc dù một ý tưởng tốt là yếu tố quyết định cho thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào nhưng sự thực thi cũng quan trọng không kém. Tuy vậy, có quá nhiều người tin rằng có một ý tưởng tốt cho công ty là xong chứ không bắt đầu một quy trình doanh nghiệp. Họ chia sẻ ý tưởng với vợ hoặc chồng, với bạn bè, thưởng thức những lời khen ngợi về trí thông minh, và rồi chẳng có gì cả. Đó cũng là những người luôn cần có thêm một quan điểm và với họ chẳng có ngân sách khởi sự nào có thể đủ. Tôi muốn thật sự nói với họ: "Tại sao anh không đi thực hiện điều đó thay vì nói với tôi?"

KHI NÀO THÌ SẾP NÊN – VÀ KHÔNG NÊN – CAN DỰ?

Rất nhiều nguồn thu nhập của một doanh nghiệp mới thành lập là kết quả tự nhiên của mối quan hệ giữa chủ doanh nghiệp với lãnh đạo của các công ty khác. Điều này rất quan trọng trong năm đầu của hầu hết các công ty mới thành lập khi người chủ công ty thường là người bán hàng giỏi nhất.

Nhưng khi công ty tăng trưởng, mối quan hệ của lãnh đạo công ty với các lãnh đạo công ty khác trở thành điều vui mừng, đặc biệt nếu nó làm cấp dưới hình thành suy nghĩ rằng sếp của họ có thể tác động tới người ra quyết định phía khách hàng khi có vấn đề xảy ra.

Hình ảnh ấy quyến rũ như thể vị CEO cưỡi một con bạch mã xông trận khi binh sĩ bên dưới gặp quân kháng chiến. Tôi cho rằng sẽ sáng suốt hơn nếu hạn chế được hiện tượng này. Bạn có thể thắng trận chiến nhưng bạn sẽ thua cả cuộc chiến.

Thứ nhất, không có gì bảo đảm rằng bạn có thể thuyết phục CEO của công ty khác sử dụng thứ gì mà người của họ không có lòng tin.

Thứ hai, việc cố gắng khiến vị CEO ra "sắc lệnh" tới cấp dưới của ông ấy thường phản tác dụng. Bản chất con người vốn thế, điều không tránh khỏi là những người cấp dưới trở nên đề phòng và bắt đầu tập trung vào mọi thứ mà bạn có thể làm họ thất bại hơn là những thứ giúp họ thành công.

Thao túng sự không chắc chắn

Tất nhiên, điều đó không có nghĩa là không có lợi ích gì từ việc CEO quen biết CEO. Trong công ty tôi, một số giao dịch thành công nhất được phát triển khi mối quan hệ của tôi với một vị CEO trở thành lá bài mà chúng tôi chẳng bao giờ phải dùng đến.

Tại tất cả các cấp cơ cấu tổ chức công ty đó, mọi người đều biết rằng tôi quen CEO. Họ cũng biết rằng tôi không sử dụng tới quan hệ ấy bao giờ. Hoặc là họ không chắc chắn lắm.

Thao túng sự không chắc chắn – và tìm ra kẽ hở trong cơ cấu tổ chức của công ty – mang lại cho bạn một lợi thế chính đáng trong hầu hết các thương vụ với công ty. Chẳng hạn, bạn có thể buông một câu như: "Tôi đã ăn trưa với sếp của anh hôm trước", để tạo ra suy nghĩ rằng bạn đã nói chuyện với sếp của họ. Thời cơ là họ sẽ không tự hạ thấp mình để đặt câu hỏi: "Anh ấy nói gì nhỉ?" bởi nó thể hiện rằng họ không thân cận với sếp như họ muốn bạn tin. Vì vậy, họ sẽ không kiểm tra chi tiết nhỏ đó – và bạn cũng không nên.

Tuy nhiên, họ sẽ thường xuyên tìm cách giúp đỡ bạn với giả thuyết rằng bạn sẽ gặp sếp và, tùy vào sự thể hiện của họ, sẽ nói tốt hay xấu về họ.

Làm việc từ dưới lên

Loại động lực tinh vi này không có mặt ở mọi tình huống bán hàng, nhưng khi có mặt, nó mang tính sống còn. Bạn không nên lạm dụng nó. Bạn có chỗ dựa trong cơ cấu tổ chức của công ty khách hàng không có nghĩa là bạn phải có được họ bằng cách đó.

Chìa khóa để làm việc với bất kỳ cơ cấu tổ chức nào là bắt đầu từ dưới cùng và làm việc dần lên chứ không phải cách đi đường vòng nào khác. Nếu bạn làm cho cấp dưới của các CEO nhiệt tình vì đề xuất có giá trị của bạn, họ sẽ trực tiếp bán nó cho sếp thay bạn.

MỞ RỘNG DÒNG SẢN PHẨM: PHÁT TRIỂN CÔNG TY "MỚI VÀ CẢI TIẾN"

Có hai cách để phát triển công việc kinh doanh. Bạn có thể phát triển một sản phẩm hay dịch vụ mới, hoặc bạn có thể mua lại một sản phẩm hay dịch vụ rồi cải tiến nó.

Phát triển một thứ gì đó mới khá rủi ro và tốn kém. Tuy nhiên, lợi nhuận thu được có thể nhảy vọt, đặc biệt khi bạn tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ đột phá có một không hai với

cạnh tranh bằng 0 (ít nhất trong một đến hai năm). Hãy thử hỏi người ở Sony xem ai đã tạo ra máy nghe nhạc cầm tay Walkman.

Cách thứ hai, cải tiến những gì bạn đang có, là một biến thể "mở rộng dòng sản phẩm" trong marketing – sử dụng thương hiệu của sản phẩm đã có cho một sản phẩm mới.

Các công ty marketing lớn, phức hợp rất giỏi việc này.

Tide. Liquid Tide. (Bột giặt Tide. Nước xà phòng giặt Tide.)

Coke. Diet Coke. Cherry Coke. (Coke. Coke không đường. Coke anh đào.)

Điều làm tôi chú ý tới mở rộng sản phẩm theo dòng là nó có thể là một mô hình tốt để phát triển một dịch vụ.

Tăng trưởng bằng cách mở rộng

Cũng như vậy, tăng trưởng của công ty chúng tôi là một chuỗi sản phẩm mở rộng theo dòng một cách đều đặn. Chúng tôi chỉ làm quản lý cho các tay golf trong nhiều năm. Khi thấy chắc chắn về trình độ chuyên môn, chúng tôi mở rộng dòng sản phẩm sang quần vợt, trượt tuyết và đua mô tô. Sau nữa là điền kinh, thể dục dụng cụ, trượt băng, thể thao theo đội như bóng rổ và bóng đá, rồi thậm chí cả nhạc cổ điển.

Chúng tôi làm rất tốt một số việc nhất định, và chúng tôi không xin lỗi vì những việc chúng tôi không làm được. Đó là bởi vì chúng tôi biết rất nhiều về golf và quần vợt không có nghĩa là chúng tôi nên thành lập các câu lạc bộ golf hay sản xuất vợt tennis.

Một lời cảnh báo: Các nhà tiếp thị luôn gắn nhãn cho sản phẩm là "mới và cải tiến". Trong kinh doanh dịch vụ, tôi nhận thấy rằng bạn có thể phát triển một công ty "mới" hay một công ty "cải tiến" chứ không thể cùng một lúc làm cả hai.

Mua lại hoạt động kinh doanh sẽ giúp bạn tăng trưởng

Hầu hết tăng trưởng của công ty chúng tôi đến từ bên trong. Sự tăng trưởng ấy bắt nguồn từ chân lý: Trung thành với những gì chúng tôi làm tốt nhất nhưng áp dụng vào những khu

vực chưa có ai từng xem xét tới. Ví dụ, đó là lý do chúng tôi hiện cung cấp dịch vụ quản lý tài chính cho các nhân viên cao cấp của các tập đoàn giống như chúng tôi đã làm từ lâu với các siêu sao thể thao.

Tuy nhiên, trong những năm gần đây, chúng tôi đã xác định những khu vực rất đặc thù như xuất bản, nhạc cổ điển hay các đội bóng phù hợp với năng lực chuyên môn đã được kiểm chứng của chúng tôi. Chúng tôi cũng nhận thấy rằng việc mua lại đôi khi là cách thâm nhập những lĩnh vực này nhanh hơn và hiệu quả hơn về chi phí.

Tất nhiên, nước đi khôn ngoan là mua lại một hoạt động kinh doanh đúng lý do – chứ không phải chỉ vì bạn muốn mở rộng hơn hoặc không thể vượt qua ham muốn "thương lượng" hoặc tự nhiên quá dư thừa tiền mặt.

1. Đừng thúc quá nhanh để đạt được điều kỳ diệu

Một số thương vụ mua lại khiến bạn thiếu hụt tiền mặt tức thời. Những thương vụ khác mất nhiều thời gian hơn để đem lại kết quả. Bạn có thể mua lại một công ty để đạt được một bước nhảy vọt về công nghệ trong việc cạnh tranh hoặc là để giới thiệu những khái niệm mới cho nhân viên hoặc thậm chí đề phòng đối thủ cạnh tranh mua lại công ty đó. Không lý do nào ở trên có thể chuyển thành lợi nhuận trong ngắn hạn. Một vài năm sau khi bạn hoàn thành thương vụ, bạn sẽ cần kiên nhẫn và có kỷ luật để nhớ lại tại sao bạn quyết thương vụ đó.

2. Tìm một sự hiệp đồng

Việc mua lại mang tính ép buộc trừ khi cả hai bên đóng góp thứ gì đó để thương lượng. Hai bên phải khớp với nhau một cách tự nhiên.

Khi chúng tôi quyết định, từ nhiều năm trước, làm đại diện cho các nhạc công chơi nhạc, chúng tôi có những lý do thuyết phục để làm vậy: Các nhạc công cổ điển ngày càng kiếm được nhiều tiền; giống như các vận động viên, họ biểu diễn không không lệ thuộc vào ngôn ngữ; họ lưu diễn ở nước ngoài và cần tư vấn về thuế giống như các vận động viên, những người liên tục đi từ nước này sang nước khác; tuổi nghề của họ rất ấn tượng; và các buổi

biểu diễn của họ có thể tận dụng cùng một công thức mà chúng tôi đã phát triển cho việc khuếch trương và tài trợ các sự kiện thể thao.

Chúng tôi cũng nghiên cứu tình hình cạnh tranh và và thấy rằng tại các công ty quản lý nghệ sỹ lớn hơn, những người nổi tiếng nhất có thể là Steven Spielberg hay Paul McCartney hay là Paul Newman; họ không có trong những người phải chuyển phòng.

Tất cả những gì chúng tôi thiếu là kiến thức để có thể biết được ai là một thiên tài violin, ai không phải. Thế là chúng tôi tìm được một công ty nhỏ, có hoài bão và có tiếng. Chúng tôi đem đến cho họ tầm ảnh hưởng quốc tế cùng với kỹ năng tài chính và tiếp thị. Họ mang lại cho chúng tôi khách hàng và kiến thức chuyên môn.

3. Nếu bạn "mua" ban giám đốc, đừng để họ đi mất

Trong nhiều thương vụ mua lại, ban giám đốc của công ty cũ có thể được xem xét bãi nhiệm. Bạn thấy việc này thường xuyên tại các cuộc sáp nhập khổng lồ trong các ngành với yêu cầu ban giám đốc phải chuyển đi trong vòng một năm và công ty mua lại đưa người của mình vào.

Tôi không ủng hộ cách này, có thể bởi vì trong kinh doanh dịch vụ như chúng tôi, chúng tôi mua lại những tài năng chứ không phải là nhà máy hay kho nhiên liệu.

Hãy đảm bảo chắc chắn rằng bạn đang trả lương cho những tài năng quản lý.

QUYẾT LIỆT VÀ RÕ RÀNG ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN

Một trong những khoản đầu tư tốt nhất vào thời gian và năng lượng mà doanh nghiệp có thể thực hiện để phát triển hoạt động kinh doanh là ban hành một thông báo về "Tình hình kinh doanh" gửi tới tất cả nhân viên.

Tôi có biết một vài vị CEO của các công ty tư nhân làm việc này hàng năm.

Hiển nhiên, đây là phương tiện tuyệt vời để cho nhân viên biết công việc kinh doanh đang ở đâu và sẽ đi đâu. Bạn có thể khiến nhân viên ghi nhớ bằng những giá trị của mình. Thêm vào đó, bạn dành được lòng tin của họ bằng cách chia sẻ những thông tin mật với họ. Các

nhân viên có xu hướng nói thẳng nói thật với sếp khi họ biết sếp cũng nói thẳng nói thật với họ.

Báo cáo "Tình hình kinh doanh" có thể có nhiều hình thức thể hiện. Không có quy định về độ dài hay hình thức, về nội dung có thể nói và không thể nói. Tôi từng được xem tài liệu có hai trang đã thể hiện được tất cả và tài liệu 200 trang nhưng toàn nói đi đâu.

Tôi cũng đã đọc các thông báo như của công ty Rolodexes. Họ liệt kê toàn bộ khách hàng và những mối quan hệ mà công ty có cùng với trách nhiệm được giao. Điều này phục vụ mục tiêu kép là xóa bỏ sự cạnh tranh trong khi cùng lúc mở ra cho mọi người các mối quan hệ và tiềm năng mới.

Tôi cũng đã nhìn thấy tài liệu như một cuốn cẩm nang hoạt động. Chỉ có lúc này, CEO hướng dẫn một cách thẳng thắn nhân viên cách bán hàng, cách ăn mặc, cách thuê và cách kết nối.

Những báo cáo tốt nhất được các sếp viết như một bức thư thông thường. Warren Buffett, nhà đầu tư huyền thoại, người đang điều khiển Berkshire – Hathaway, một tập đoàn đại chúng, đã viết "Thư từ Chủ tịch" cuối năm rất mạnh mẽ và thực tế đến độ tạp chí *Fortune* và tờ *Business Week* mong muốn được đăng.

Hiếm có CEO nào như Buffett hóm hỉnh, có phong cách và hiểu biết sâu sắc. Dưới đây là một vài điều nên chú ý khi viết báo cáo "Tình hình kinh doanh":

• Thứ nhất, hãy chuyển những suy nghĩ của mình lên giấy và bảo đảm mọi người đều có một bản. Những ý tưởng của bạn sẽ chỉ có một nửa ấn tượng nếu bạn giữ chúng cho lời phát biểu nhân dịp Giáng sinh hàng năm.

• Thứ hai, hãy nói sự thật, toàn bộ cả tốt lẫn xấu. Đây không phải là bản báo cáo thành tích hàng năm cho các cổ đông mà bạn cố làm nổi bật thành tích và nhét phần còn lại trong phần chú thích.

• Thứ ba, đừng sử dụng báo cáo này để xua đuổi tà ma hay dàn xếp điểm số trong nội bộ công ty. Sau hết, ở đây có ý nhằm khích lệ chứ không phản bác nhân viên của mình.

• Thứ tư, hãy bỏ ý tưởng này nếu nó trở nên nặng nề hay phi thực tế. Bạn có thể thấy nó tiêu tốn thời gian hoặc công ty bạn đang tăng trưởng ở mức độ mà bạn thấy chưa chắc chắn ai sẽ được đọc những thông tin mật.

• Thứ năm, nhấn mạnh tính bảo mật. Tôi có quen vị chủ tịch một công ty tư nhân có tư duy rất mở, ở đó mọi nhân viên dường như đều biết các bí mật, ngân sách và các con số lỗ lãi của công ty. Tôi đã hỏi ông vì sao lại có thể để nhân viên biết quá nhiều như vậy. Ông ấy không thấy lo những thông tin này sẽ rò rỉ ra bên ngoài hay sao?

"Tại sao trên thế giới này", ông ấy hỏi lại, "lại có người muốn biết chúng tôi kiếm tiền và tiêu tiền như thế nào?"

Có thể ông ấy đã không thành thật hoặc cũng có thể ông ấy có một niềm tin vững chắc vào nhân viên của mình. Tôi đặt sự bảo mật trong kinh doanh lên hàng đầu bởi tôi cơ bản là một cá nhân độc lập và, quan trọng hơn, chúng tôi có nhiều khách hàng với hồ sơ cao cấp cần được bảo vệ.

BỐN LÝ DO MÀ VIỆC KINH DOANH CỦA BẠN KHÔNG NÊN GIỐNG CỦA TÔI

Phương thức hoạt động của một công ty giống như IMG, một công ty đại diện cho các vận động viên, quản lý các sự kiện thể thao và tổ chức các chương trình truyền hình, khá là duy nhất – vô hình chung ngày nay khó có thể sao chép.

Chúng tôi cũng khởi sự từ 25 năm qua với những sở trường sở đoản chỉ phù hợp với riêng công ty chúng tôi mà có thể không tốt cho các công ty khác. Ví dụ:

1. Chúng tôi tăng trưởng chậm hoặc thậm chí không tăng trưởng

Tôi luôn nhấn mạnh về sự tăng trưởng chậm – hoặc không tăng trưởng. Chúng tôi không phải là một công ty đại chúng; chúng tôi không cần phải làm méo mó tình hình để thể hiện sự tăng trưởng ổn định từ quý này sang quý khác. Chúng tôi không có các chuyên gia phân tích chứng khoán để mất công đối phó.

Tuy nhiên, lý do thật sự của tôi mang tính cơ bản hơn. Chúng tôi cung cấp dịch vụ cá nhân, không khác mấy so với dịch vụ nha khoa hay dịch vụ luật. Chúng tôi dựa vào con người hơn là máy móc. Mỗi một nhân viên của chúng tôi được tuyển lựa và đào tạo kỹ càng. Nếu chúng tôi tăng từ 10 đến 100 khách hàng trong vòng hai năm, chúng tôi sẽ không kịp tuyển dụng và đào tạo nhân viên để đảm bảo phụ trách khách hàng một cách chất lượng và chuyên nghiệp như chúng tôi yêu cầu.

Rủi ro khó chịu nhất đối với dịch vụ cá nhân là vào một lúc nào đó, mọi người quên mất từ "cá nhân". Họ trở nên điên đảo khi bắt đầu có chút thành công, cho rằng tài năng của mình không giới hạn. Đó là sự ảo tượng về khả năng sao chép.

2. Chúng tôi mang tính quốc tế.

Điều thông minh nhất mà tôi đã làm là vươn ra quốc tế. Tôi dành một nửa thời gian của mình để ra nước ngoài và một nửa nhân sự của chúng tôi ở nước ngoài. Với bản chất mang tính toàn cầu của thể thao, tôi chắc chắn là tỷ lệ sẽ còn tăng lên trước khi giảm xuống lại.

Quốc tế hóa là một đặc tính trong kinh doanh luôn luôn cần phải tăng thêm chứ không giảm đi, giống như công ty chúng tôi. Thế nhưng đáng ngạc nhiên là vẫn còn có nhiều nhân viên cấp cao tin rằng sân chơi duy nhất trong thành phố là sân chơi tại nhà.

Hình thức chủ nghĩa địa phương này thường dẫn tới những lý lẽ kỳ lạ nhất.

Mười lăm năm trước, khi một người bạn của tôi quan tâm tới việc phân phối đồ uống Perrier ở Australia, tôi đã thay mặt anh ấy tiếp xúc với người của Perrier tại Paris.

"Anh thấy như thế nào đối với thị trường Australia?" tôi hỏi.

Giám đốc marketing quốc tế trả lời tôi: "Chúng tôi ít hoạt động ở đó. Tôi chưa từng tới Australia".

Tôi chỉ ra rằng có thể Australia là một thị trường nhỏ là do anh ấy chưa bao giờ nghĩ mình phải tới đó.

Thế nhưng luận điểm đáng ngạc nhiên của anh ấy, đại diện cho bao nhiêu người khi nói về thị trường quốc tế. Đối với họ, một thị trường họ chưa thấy là một thị trường không tồn tại. Họ coi như đó là một thực tế phải chấp nhận chứ không phải một cơ hội cần được khai thác.

Liệu những người này từng để ý rằng những gì đang là một trận chiến khốc liệt ở sân nhà mình lại thường đem lại một phần thưởng lớn ở nước khác?

3. Chúng tôi không sử dụng quảng cáo theo đúng nghĩa của nó

Tất nhiên, có rất nhiều công ty với sản phẩm và dịch vụ cần được quảng cáo. Chúng tôi không thuộc những công ty ấy.

Việc duy nhất của chúng tôi là cung cấp dịch vụ chất lượng tốt nhất – với giả thiết là chúng tôi làm tốt, tiếng lành đồn xa sẽ giúp chúng tôi.

Tôi không có đủ kiên nhẫn đối với ai đó trong công ty cứ vẫy các bài báo về sự cạnh tranh của công ty trước mặt tôi rồi nói: "Chúng ta phải kháng cự lại". Làm việc thật tốt, tôi nói với họ, là cách kháng cự tốt nhất.

4. Chuyên môn của chúng tôi hẹp – theo yêu cầu

Trong công ty, chúng tôi thực hiện một con số công việc rất tốt. Chúng tôi không xin lỗi vì tất cả những việc chúng tôi không làm được, hay không lao vào một lĩnh vực mới chỉ đơn thuần để lấp khoảng trống có hay không có thực.

Về cơ bản, chúng tôi đại diện cho các vận động viên. Và điều đáng kể là mỗi năm chúng tôi lại có thêm các vận động viên mới khiến mình bận rộn.

Như tôi thường nói với các đồng sự, nếu các bạn thấy mình đang chơi trong một vườn táo lớn, chẳng có ai khác trong vườn và vẫn có rất nhiều táo trên cây, vậy thì chẳng có lý do gì để sang vườn đào. Chúng ta vẫn cứ ở lại vườn táo, hạnh phúc và sung sức.

LỜI KẾT

TÔI CÓ LÀM THEO ĐÚNG NHƯ NHỮNG LỜI KHUYÊN CỦA MÌNH KHÔNG?

Là độc giả, bạn có thể tự hỏi tôi có thật sự tin và thực hiện tất cả những lời khuyên của mình không. Khả năng ứng phó có cần thiết trong mọi trường hợp không? Tôi có luôn gắng sức tìm kiếm các đầu mối để có một lý lẽ sắc sảo không? Tôi có phải trích phần lợi nhuận tối đa từ mọi mối quan hệ không?

Có và không. Có, tôi tin vào những lời khuyên tôi viết. Không, tôi không luôn thực hiện chúng – bởi vì phần lớn thời gian tôi không phải làm vậy. Toàn bộ các giao dịch và mối quan hệ trong kinh doanh đều công bằng, không phức tạp và thẳng thắn. Bạn đem lại lợi ích cho người khác và họ sẽ làm như vậy với bạn. Đây là kịch bản đôi bên cùng có lợi truyền thống mà tôi đặt niềm tin vững chắc.

Tôi tự hỏi liệu các khách hàng – cả cá nhân và công ty – có ở lại với chúng tôi sau bao nhiêu năm nếu như họ không cảm thấy họ cũng thành công như chúng tôi. Nhưng tôi không để cho thực tế cả hai đều hoạt động tốt làm ảnh hưởng tới nỗ lực thực hiện mọi việc thật xuất sắc.

Thật không may không phải tất cả các giao dịch đều trôi chảy. Cũng như những người khác, tôi cũng gặp phải những người không giữ lời hứa, những người không thanh toán hóa đơn, không cam kết về chất lượng, những người vạch ra các giới hạn thương lượng để rồi lại vượt qua nó.

Trong những trường hợp này, tôi thấy rằng khả năng ứng phó – ví dụ như biết người biết ta, chăm sóc các mối quan hệ hay quyết đoán theo cách của mình – chẳng hề lạnh lùng chút nào. Nó hoàn toàn cần thiết.